

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN

En el desconcierto de la información, Ovaciones dirige.

Análisis de la organización formal e informal y de la interacción comunicativa en las áreas de redacción de la Primera Edición del periódico Ovaciones.

Seminario-Taller Extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura”

que para obtener el título de

LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA

presenta:

Francisco Javier Castro Torres

Asesor: Lic. María Verónica Michel Alcántara

Acatlán, estado de México.

Febrero 2006



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

AGRADEZCO:

A mi mamá Bertha
por haber hecho de mí lo que soy

A Diana
por su amor e inspirarme en todo lo que hago

A mis hermanos José Luis, Norma Angélica, Alma Lilia, Ana y Carlos
por su apoyo

A Liset, Berenice y Omar
por su cariño

A mis compañeros seminaristas
por soportar mis desvaríos en cada clase

A mis profesores Jorge, Irma, Verónica, Xavier y Urso
por compartir sus conocimientos y sus experiencias

“¿Dónde está mi ciencia? He sido un testarudo, he perseguido un simulacro de orden, cuando debería saber
muy bien que no existe orden en el universo.

“El orden que imagina nuestra mente es como una red, o una escalera, que se construye para llegar hasta algo.

Pero después hay que arrojar la escalera, porque se descubre que, aunque haya servido, carecía de sentido...

“Las únicas verdades que sirven son instrumentos que luego hay que tirar”.

Umberto Eco. *El nombre de la rosa*
RBA Editores Narrativa actual. 1993, p. 464

...el mundo es un enigma benigno, que nuestra locura vuelve terrible porque pretende interpretarlo con
arreglo a su propia verdad.

Umberto Eco, *El péndulo de Foucault*
Bompiani-Lumen-Patria. 11ª. Edición, 1994, p.88

...Pronto despertaron también los pigmeos y se pusieron a hablar entre ellos en su idioma por largo rato.
Como no tenían jefe, las decisiones requerían horas de discusión en círculo, pero una vez que se ponían de
acuerdo actuaban como un solo hombre...

Isabel Allende, *El Bosque de los Pigmeos*
areté 2004, p.139

INDICE:

INTRODUCCION.....	6
CAPÍTULO 1 Preludio para una organización que informa.....	16
1.1 Ovaciones, una organización editorial.....	18
1.2 El entorno de la organización Editorial Ovaciones.....	20
1.2.1 Ovaciones y su ámbito de desempeño.....	20
1.2.2 Mercado saturado de informantes.....	24
1.2.3 La ley del más fuerte o del mejor adaptado.....	25
1.2.4 Cómo te ven te tratan.....	26
1.2.5 Los proveedores de la información.....	28
1.3 Historia de un periódico popular y populachero.....	33
1.3.1 Análisis de la estructura organizacional de Ovaciones.....	39
1.3.2 La estructura formal de Ovaciones.....	42
1.3.3 El proceso de trabajo en las redacciones.....	47
1.4 Diagnóstico en las mesas de Redacción. Conclusión.....	50
CAPÍTULO 2. Concierto para un sistema que a pesar de todo ¡actúa!.....	52
2.1 Qué es una acción y los costos que implica.....	52
2.1.1 Costo generalizado del problema productivo en las mesas de redacción del periódico Ovaciones.....	58
2.1.2 Los costos de una información o comunicación deficiente.....	67
2.1.3 Un medio de difusión masiva sin comunicación estratégica interna y externa.....	68
2.1.4 Los costos de la incomunicación.....	70
2.2 Los modelos de administración y de comunicación en la organización.....	73
2.2.1 Necesidades de comunicación en la organización.....	75
2.2.2 Los nuevos retos.....	76
2.2.3 Hacia un modelo contingente en Ovaciones.....	78
2.3 Inventario de procesos y productos comunicativos de Ovaciones.....	79
2.3.1 Redes y medios al interior de Ovaciones.....	80
2.3.2 Diagnóstico de clima comunicativo. Medidas de discrepancia.....	84
2.3.3 Resultados de la aplicación de herramienta.....	91

2.3.4 Propuesta de solución a los problemas detectados. Conclusión del capítulo.....	92
CAPÍTULO 3 Réquiem para una organización caótica.....	95
3.1 Comunicación y complejidad en el periódico Ovaciones.....	97
3.2 Un acercamiento a las representaciones.....	101
3.3 El grupo de discusión para descubrir representaciones.....	103
3.4 Conclusión del capítulo.....	111
CAPÍTULO IV. Suite para una cultura organizacional.....	113
4.1 Sobre Cultura y cultura organizacional.....	114
4.2 Origen y evolución de la Cultura Organizacional.....	115
4.2.1 Campo de Acción de la Cultura Organizacional.....	116
4.2.2. Caracterización de la cultura organizacional.....	118
4.2.3 Factores culturales que influyen en la optimización de las actividades organizacional.....	121
4.2.4 Modelo de análisis.....	125
4.3 Diagnóstico de la cultura Organizacional en el periódico Ovaciones.....	131
4.4 Presentación de la Propuesta de Intervención comunicativa.....	134
4.5 Plataforma estratégica.....	139
4.6 Estrategia de comunicación.....	142
4.6.1 Planes de comunicación.....	143
4.6.2 El vocabulario rector de la estrategia de comunicación.....	144
4.6.3 Políticas de comunicación.....	146
4.6.4 Programas específicos.....	146
4.6.5 Comunicación interna.....	147
4.6.6 Proceso de comunicación.....	147
4.6.7 Productos comunicativos.....	148
4.7 Conclusión del capítulo.....	148
CONCLUSIONES GENERALES.....	150
BIBLIOGRAFÍA.....	154
ANEXOS.....	158

INTRODUCCIÓN.

La siguiente investigación está situada en el área de conocimiento de la comunicación organizacional. Su campo específico es el análisis de la organización formal e informal del trabajo y de las interacciones comunicativas.

La principal intención de este trabajo es realizar un análisis de la organización formal e informal de las áreas de redacción (Información General, Deportes, Espectáculos) de la Primera Edición del periódico Ovaciones y de la interacción comunicativa entre los actores productivos.

En términos generales se pretende descubrir cómo se coordinan los esfuerzos para el trabajo entre los actores que integran las redacciones de información general, espectáculos y deportes de la Primera Edición de Ovaciones para la elaboración del periódico diario.

Se requiere descubrir cómo la organización se comunica e interactúa en el proceso productivo para diagnosticar problemas y conflictos que derivan en elaboración de un diario de regular calidad periodística.

Para ello, será necesario analizar las interacciones comunicativas, detectar las diferencias de los actores y sus coincidencias dentro la organización y, finalmente, proponer una nueva cultura organizacional innovadora, con base en la experiencia acertada de los miembros.

La hipótesis básica es: Si el periódico Ovaciones tiene una organización donde se advierten problemas de interacción comunicativa y se percibe un ambiente de división entre los actores productivos y grupos de trabajo, entonces si se detectan coincidencias y diferencias entre estos actores y se promueven acuerdos a través una interacción comunicativa efectiva, se podrá crear una nueva cultura organizacional innovadora que recupere la experiencia de los miembros para conseguir un mejor producto periodístico.

En este sentido, se analizará cómo se relacionan los actores que integran las áreas de redacción de Información General, Espectáculos y Deportes de la Primera Edición del periódico Ovaciones para la elaboración de un diario y descubrir cómo la actual organización consigue producir un periódico cuando se advierte que estos actores productivos realizan su trabajo dentro de una estructura poco clara.

Con ello se busca diagnosticar los problemas y conflictos de la organización que repercuten en un producto periodístico de mediana calidad. Para esto, será necesario

analizar las interacciones comunicativas, detectar las diferencias de los actores y sus coincidencias dentro la organización con lo cual procurar una nueva cultura organizacional innovadora que recupere la experiencia de sus miembros. Pero sobre todo tomar en cuenta el entorno y considerar a los integrantes de la organización en la toma de decisiones.

La pregunta de investigación con la cual se parte es: ¿Cómo es que el periódico Ovaciones logra publicar un diario informativo, cuando se advierten problemas y conflictos de comunicación en el proceso productivo de la organización reflejado en un ambiente de división entre los actores productivos y grupos de trabajo?

A manera de justificación se sostiene que en los últimos tres lustros, el proceso de globalización de las economías y de los medios de comunicación con base en sofisticadas tecnologías, que van de las simples computadoras a las transmisiones vía satelital, revolucionaron la forma de ver y vivir el mundo.

En este vertiginoso proceso de transformación, se vieron envueltas las economías de los países emergentes, entre ellas la de México, y por consecuencia el sector industrial nacional se obligó a entrar en la nueva lógica competitiva. Sea para internacionalizarse o para competir en la era de la tecno-electrónica.

Una de las razones que impulsan esta investigación es el análisis del entorno económico y del desarrollo tecnológico en la organización del periódico Ovaciones. Pues la tecnología cambió radicalmente los modos de producir y consumir la información periodística, incluso de cómo distribuirlo o publicarlo, por hablar de los portales de la red electrónica conocida como Internet.

Hace quince años, el periódico Ovaciones se organizaba laboralmente a partir de los recursos y que no se veían como limitaciones, así era y punto. Ahora, las nuevas herramientas electrónicas han cambiado la lógica de la organización. Desde las áreas de administración, pasando por las redacciones hasta los talleres de maquila.

Dejar la máquina de escribir mecánica para utilizar la computadora significó un primer cambio radical que implicó un nuevo orden en la forma de trabajo en las áreas de redacción. En departamentos como el de información internacional, los teletipos que recibían la información de las agencias informativas mundiales imprimían en papel las notas transmitidas, luego los receptores se cambiaron para emplear tecnología digital vía satelital que eliminó el papel impreso. Este hecho impactó en el departamento de Captura

de información del periódico, porque ya no se requirió personal para transferir textos escritos en papel a un ambiente electrónico. Ello, por consecuencia, transformó la organización, por mencionar sólo uno de muchos casos.

El proceso de digitalización de la información escrita ha creado nuevos paradigmas de relación laboral en Ovaciones, que deben estudiarse para comprender su nueva lógica de organización que converge con el desarrollo de las telecomunicaciones y la informática. Y donde pareciera que lo menos importante es el factor humano. De ahí que se advierten conflictos entre los actores productivos.

En este último punto es donde este trabajo de investigación pretende hacer hincapié para promover una nueva cultura organizacional habitable con base en innovaciones tecnológicas y procedimientos donde lo fundamental sean los actores productivos y la experiencia que tienen en el trabajo como integrantes del periódico Ovaciones.

Quien ahora redacta esto, advierte la necesidad de estudiar y redimensionar el factor humano de la empresa. Entender la trayectoria del periódico, los cambios de administración y las combinación de culturas organizacionales para poder proponer cambios o innovaciones dentro de proceso editorial para hacerlo más eficiente.

Con esta nueva visión también se pretende aportar un grano de arena en la construcción de la incipiente teoría de la comunicación organizacional que observa a la organización desde una perspectiva humana. Es sustentar que las organizaciones son redes de relaciones conformadas por individuos en una realidad compleja, con intereses diversos, pero que finalmente convergen en objetivos colectivos dentro de la organización.

Esta visión cambia radicalmente los paradigmas que de la ciencia de la comunicación se han difundido en escuelas de periodismo y otras universidades. Es una nueva forma de proyectar a la comunicación como eje fundamental de la organización humana. Este trabajo pretende organizar a una empresa a partir de la comunicación.

En el plano individual, quien redacta este proyecto cuenta con una experiencia laboral de 15 años en la organización Editorial Ovaciones, razón que motiva para proponer nuevas estrategias de comunicación que promuevan una mejor interacción entre los actores productivos de la empresa. El desempeño en puestos como editor de las secciones de información internacional, de policía, ciudad y la primera plana de información general en las distintas ediciones de la editorial han dado al autor una visión general de cuáles son los

problemas que aquejan a las mesas de redacción que conforman la edición matutina del periódico. Y más allá de concluir los estudios profesionales con la tesis de titulación, la propuesta busca fortalecer esta práctica profesional con la nueva Ciencia de la Comunicación.

Así, el objetivo general de este trabajo es analizar la organización formal e informal y la interacción comunicativa entre los actores productivos de las áreas de redacción de Información General, Espectáculos y Deportes de la Primera Edición del periódico Ovaciones para proponer una nueva cultura organizacional innovadora que recupere la experiencia acumulada de los miembros.

Para ello, se elaboró la siguiente Estructura Teórica-Conceptual:

“En el desconcierto de la información, Ovaciones dirige”, título de esta investigación, se parafrasea el eslogan publicitario del periódico Ovaciones que durante la década de los 90 fue difundido en revistas, radio y televisión y que originalmente decía “En el concierto de la información, Ovaciones dirige”.

Concierto según el Diccionario Usual Larousse significa: “Acuerdo: llegar a un concierto. Orden. De concierto o común acuerdo”.

Asimismo, la misma fuente define la palabra Desconcierto como “Desorden. Desacuerdo. Confusión. Falta de medida en las acciones”. En otras palabras significa: caos.

La metáfora del desorden-caos-orden-concierto encierra dos significados dialécticos que nos lleva a observar nuestro objeto de estudio como representación de organización-desorganización-organización, y también como Armonía-Discordia-Armonía.

Evidentemente, nos hace pensar en hombres que interactúan en la vida cotidiana a un ritmo, como si se tratara de música, que al salirse de ritmo o de compás resulta desagradable para las personas que la escuchan.

Así, para esta investigación partimos de la noción de que un periódico impreso es producto del sistema social, en el que los individuos que los conforman interactúan entre sí para hacerlo funcionar. Por tal motivo los integrantes de la organización son actores.

Raúl Rivadeneira Prada define al periodismo escrito como “un sistema abierto de comunicación humana tecnificada que procesa conocimientos, ideas y sentimientos

procedentes de una o varias fuentes, para transmitirlos a destino mediante un canal llamado periódico” (1990: 35).

La noción de sistema abierto implica que el periódico como empresa forma parte de un suprasistema que es la sociedad hacia el cual está abierto informacionalmente y, a su vez, es un sistema que cuenta con subsistemas a su interior.

Para nuestra investigación nos interesa ubicar a los subsistemas mesas de redacción de Información General, Deportes y Espectáculos como integrantes del sistema Editorial Ovaciones.

Asimismo, entenderemos que el entorno de la empresa estará constituido por otros sistemas que influyen de una u otra forma en la interrelación con ella.

La empresa Ovaciones está compuesta por tres subsistemas básicos que son Administración, Redacción y Talleres. Cada uno de ellos tiene su lógica de organización e interactúan de manera cotidiana en el proceso de input-output de la organización.

En una primera aproximación podríamos entender a la organización como un sistema social coordinado, consciente, compuesta por dos o más personas, que funcionan con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. Es un sistema que produce información abiertamente hacia la sociedad, pero además se auto-organiza. Es decir, es un sistema autopoietico, en otras palabras que se autoproduce a través de un sistema de relaciones cerradas. La organización es un sistema abierto. Organizacionalmente cerrado, pero informacionalmente abierto. La organización es tan compleja y confluyen tantas racionalidades en ella que la hacen irracional.

Asimismo, la organización es una constante conversación y de cómo se da ésta entre sus miembros depende la supervivencia de empresa.

Así, vamos a entender, como lo define Manuel Martín Serrano, que en una relación comunicativa debe haber dos actores al menos. Estos actores se reconocen como Ego y Alter. Que la comunicación se ocupa de comportamientos de seres vivos. El fin que persigue un actor (ego) debe de tener cuenta la existencia de otro y otros actores, es decir, alter o alteres. (Martín Serrano, 1991)

Ego modifica las materias (orgánicas o inorgánicas), de forma temporal o permanente, para que la comunicación sea posible, estos productos se llaman sustancias expresivas y sin ellas es imposible la comunicación.

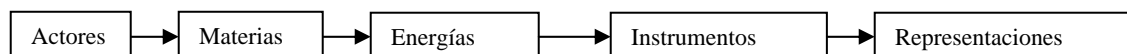
Ego realiza trabajos expresivos sobre la materia para transformarla en sustancias expresivas. A la modificación que hace relevante la sustancia expresiva para Alter se le llama expresión. Para realizar la expresión es necesario consumo de energía, es decir, trabajo, que puede realizarse sobre instrumentos biológicos o tecnológicos. El resultado de la expresión dependerá de las aptitudes perceptivas de Alter.

En el proceso de la expresión, las señales son el resultado de una variación en la emisión o recepción de energía por parte de la sustancia expresiva y de la cesión, por parte de esta energía al medio, o la recepción de energía del medio. Para que haya comunicación debe existir una fuente de energía modulable (productora de señales).

Para Martín Serrano, los sistemas de acoplamiento comunicativo consisten en instrumentos que tiene Ego, en relación con los que tiene Alter, cuya función es asegurar la comunicación. Estos pueden ser biológicos o tecnológicos. (Martín Serrano, 1991)

En el proceso comunicativo, Ego hace uso de representaciones que intercambia con Alter. Ego selecciona distintas sustancias expresivas mediante un trabajo expresivo y Alter reconstruye las señales como estímulos de Ego mediante un trabajo receptivo guiado también por representaciones. La dificultad y complejidad de estas representaciones pueden variar según la especie.

Por tanto, el proceso de comunicación es un sistema del que no se puede excluir ninguno de los elementos anteriores.



Entonces, si entendemos que la organización es un sistema donde los actores que la integran interactúan, también tenemos que definir qué entendemos por cultura y culturas en la organización para distinguir que los individuos que la integran provienen de distintos sistemas de la sociedad que convergen en ella.

Gareth Morgan dice que por cultura debemos entender a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario. Donde “diferentes grupos de personas tienen diferentes modos de vida”. (1998: 100)

Morgan cita al sociólogo francés Emile Durkheim para decir que “el desarrollo de las ‘sociedades de la organización’ va acompañado de la desintegración de los modelos

tradicionales del orden social, ideales comunes, credos y valores y dan modelos más fragmentados de creencias y prácticas basados en la estructura ocupacional de la nueva sociedad”. (1998: 101)

A este concepto agrega que “la división del trabajo, característica de las sociedades industriales, crea problemas de integración o más exactamente descrita como un problema de ‘cultura de gestión’”. (Morgan, 1998: 101)

En este trabajo se intentará un acercamiento para entender cómo están integradas las distintas culturas individuales en la organización Editorial Ovaciones. Se tratará de comprender las reglas de la organización y cómo éstas construyen representaciones en una cultura organizacional en sí misma particular. Es decir, ver a Ovaciones como una estructura de “realidades sociales que descansa en las mentes de sus miembros que las concretan en series de reglas y relaciones” (Morgan, 1998: 118)

La estructura metodológica-técnica de este trabajo precisa de cuatro momentos de análisis-diagnóstico en la organización de Ovaciones en la que se reconocerá el entorno, la estructura formal y su funcionamiento, la comunicación y la cultura.

Aunque se privilegia la exploración y descripción, con métodos cuantitativos y cualitativos estos tendrán como base la interpretación teórica de los datos indagados en el trabajo de campo.

En primer capítulo, se hará un diagnóstico del entorno, de la estructura formal y del funcionamiento de la organización de las mesas de Redacción de la Primera Edición del periódico Ovaciones, con el propósito de establecer y caracterizar problemas operativos específicos originados externa e internamente, los cuales serán abordados, posteriormente en el análisis la comunicación y la cultura.

Como primer punto se caracterizará la organización objeto de estudio, para luego determinar sus ámbitos de desempeño y, con base en éste, se indagará en la importancia, trascendencia y repercusión del trabajo, funciones, fines y objetivos de la empresa.

Se investigará las tendencias del mercado, problema o área de trabajo de la organización. Además, se determinará las percepciones y relaciones que Ovaciones sostiene con el gobierno, así como las cualidades, proyectos y percepciones que la competencia tiene de la organización estudiada.

Asimismo, se abundará en las cualidades, proyectos y percepciones sobre el ramo, giro y la relación que mantiene el objeto de estudio con confederaciones y asociaciones.

También se investigarán las cualidades, necesidades, expectativas y demandas del cliente de la organización. Se establecerán las cualidades y percepciones de los proveedores de la organización estudiada a fin de detectar los problemas y relaciones entre ambas instancias. Además, se evaluará la tecnología empleada en la organización, sus características, impacto y tendencias.

Será importante destacar cuáles son las percepciones de los diversos agentes de la opinión pública sobre la organización estudiada. Descubrir las percepciones que sobre Ovaciones tienen las instituciones con las que mantiene relaciones.

Además, se investigarán los orígenes, la trayectoria y el momento actual de la organización para indagar en el ideario de la organización. Ello dará pie para develar como está cimentada la estructura formal de la organización Ovaciones a partir del organigrama, los procesos de trabajo, los perfiles de puesto, entre otros factores.

También se analizará la estructura funcional de la organización mediante el examen de los procesos reales de trabajo, con lo cual se determinará el flujograma de actividades que se contrastarán con las estructuras formal (intencional) y real (funcional) a fin de detectar problemas operativos específicos y ‘cuello de botella’ en el proceso de producción editorial.

De esta forma, se tendrá la posibilidad de analizar la relación costo beneficio de las áreas problemáticas detectadas y se conocerá y aplicará técnicas de diagnóstico cuantitativas de problemas operativos de efectividad y eficiencia de los procesos, pertinentes al estudio de caso.

En el segundo capítulo, se diagnosticará la práctica comunicativa de la organización Ovaciones mediante la aplicación de técnicas como la auditoría comunicativa, que establezca propuestas de solución a los problemas informativo-comunicativos detectados y su asociación con los problemas de índole productivos.

Mediante la auditoría se determinarán modelos de administración y de comunicación en Ovaciones. Se identificará el entorno de esta organización de carácter público y se detectará la comunicación formal de esta empresa.

Se aplicará un diagnóstico de Flujo de información en Ovaciones para trazar la ruta de movilización de mensajes que fluyen a través de la organización y otro de Clima comunicacional para medir el grado de satisfacción e insatisfacción de los miembros de la organización y aceptación de la comunicación.

Se determinará la importancia que Editorial Ovaciones le da a la comunicación para el trabajo y se advertirá el grado de congruencia entre el discurso y las acciones comunicativas que mantiene la organización.

Posteriormente, se realizará un inventario de los procesos y productos comunicativos de su organización y se seleccionará.

Se interpretará los resultados obtenidos de la auditoría comunicativa para determinar si se encuentran en un nivel infraestructural, estructural o superestructural.

Se presentarán los resultados obtenidos mediante la Auditoría comunicativa y se propondrá solución a los problemas detectados.

En el capítulo 3, identificados los conflictos comunicativos se aplicará la teoría para detectar la complejidad organizacional y descubrir las representaciones de los actores, las de grupos, hallar las representaciones de liderazgo y el poder, descubrir las interacciones y conflicto en la organización. Asimismo, se analizarán las interacciones y los conflictos en el periódico Ovaciones, descubrir los mecanismos de ajuste y retroalimentación para hallar la congruencia entre información y comunicación, detectar las diferencias y las subculturas. Luego, se intentará ofrecer propuestas de mediación a los conflictos estudiados.

Para terminar, en el capítulo 4, se hará un diagnóstico sobre la cultura de la organización en Ovaciones para elaborar una propuesta de reintervención comunicativa acorde con los resultados del diagnóstico realizado.

El objetivo principal del estudio de la cultura organizacional será descubrir el desempeño de la organización. En este sentido, la cultura organizacional la construyen los individuos a través de sus representaciones y la comunicación. De esta forma, si hay mayor información y comunicación más fácil será la construcción de representaciones sobre la organización y se conseguirán de mejor forma los objetivos de ésta.

En este capítulo se pretende descubrir los elementos que integran la cultura organizacional de periódico Ovaciones y con ello entender los cómo y porqués de la forma en que se trabaja en las áreas de redacción de la Primera Edición de esta editorial.

Se hará un breve recuento del origen y evolución de los estudios sobre cultura organizacional para situar la propuesta de intervención en tiempo y espacio. Luego se precisará el ámbito de la investigación en cultura organizacional para abrir paso a la caracterización de la cultura organizacional de Ovaciones e identificar la cultura y subculturas de esta empresa.

El cuarto punto se refiere al modelo de análisis donde se construirá una matriz para identificar las fortalezas y debilidades de la organización y proponer soluciones a cada debilidad que se detecte. El diagnóstico de la organización abrirá las posibilidades para una propuesta de intervención comunicativa que podría resolver las dificultades y construir fortalezas a partir de compromisos de acción entre los miembros de la organización estudiada.

CAPÍTULO 1 Preludio para una organización que informa.

La última década del siglo XX fue para los medios de comunicación de un acelerado proceso de transformaciones. El tercer milenio está dominado por el flujo de información en todos los niveles: social, político, económico y cultural. La tecnología digital, las transmisiones vía satelital y la red internacional de cómputo conocida como internet han acercado a las naciones como si se tratara de una aldea, como en su momento lo vaticinó Marshall McLuhan.

Desde 1989, el mundo inició el proceso de evolución hacia una nueva economía global dominada por el capitalismo voraz. En aquel año se derrumbó el muro de la guerra fría entre las dos principales potencias del orbe. La Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas comenzaba a perder la batalla con la Unión Americana. La Glasnot y la Perestroika, con Mijail Gorbachov, un año después le daría el golpe final.

Margaret Thatcher, George Bush y Juan Pablo II tuvieron un papel crucial en la transformación del orden internacional y en el desmantelamiento de Estado benefactor para dar lugar a lo que algunos llamaron erróneamente neoliberalismo, y que fue la aplicación de las propuestas económicas surgidas del Consenso de Washington, realizado a finales de la década de los setenta.

La caída del Muro de Berlín en 1989 y el derrumbamiento de los Estados comunistas de Europa tuvieron un gran impacto sobre la opinión pública mundial, que se reforzó con imágenes fijas o televisivas que se difundieron vía satélite, la gran tecnología de comunicación del momento.

Radio, televisión y medios impresos permitieron presenciar en directo el nacimiento de las nuevas democracias europeas. De esta forma, y en enlace simultánea, el mundo asistía al surgimiento de una nueva civilización basada en la información y el conocimiento.

“Por primera vez en la historia de la humanidad, la circulación de bienes inmateriales constituyen la parte esencial de los intercambios mundiales de capitales, ideas e imágenes, que articulan la nueva economía. En este contexto, donde lo inmaterial se infiltra en lo productivo, los marcos estructurales de las actividades humanas se transforman, poniendo en cuestión las funciones de los Estados, las fronteras nacionales o las bases culturales. En conjunto con los cambios geopolíticos, la nueva Sociedad de la Información suscita enormes esperanzas, pero también algunos riesgos”. (UNESCO, 1999: 13)

Para aquel año 1988, México también sufría transformaciones. El modelo económico tecnócrata, basado en los principios del Consenso de Washington, y aplicado a partir del sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado provocó serios cambios económicos en el país hacia un capitalismo sin obstáculos, sin trabas económicas y, por tanto, sin sindicatos. Esta transformación del modelo económico provocó una lucha de poderes al interior del Partido Revolucionario Institucional (PRI), y en su seno surgió la Corriente Democrática encabezada por Cuauhtémoc Cárdenas, quien abandonó el PRI y construyó una alianza llamada Frente Democrático Nacional para disputar la presidencia de la república al priísta Carlos Salinas de Gortari y al empresario panista Manuel J. Clouthier.

Las elecciones de 1988 se recuerdan por la “caída del sistema” de cómputo de los votos. Pese a las suspicacias de los partidos políticos en el proceso electoral y a la falta de entendimiento de los opositores al régimen, quien llegó a la presidencia del país fue Carlos Salinas de Gortari.

Sin embargo, uno de los más significativos cambios en el país, y que repercutió en el sistema político mexicano, fue el surgimiento de la sociedad civil, la cual tras los sismos de 1985 supo que tenía en sí misma una fuerza de organización y de cambio.

Ante los cambios geopolíticos y políticos del mundo y del país, unidos con el acelerado avance de las nuevas tecnologías de comunicación, los medios de comunicación sufrieron un reordenamiento interno y externo. La prensa escrita no podía quedarse a la zaga en el embate de la radio y la televisión.

La globalización de la información y de la economía en la nueva lógica económica exigía un cambio. En las empresas periodísticas. Para entonces, surgió a principios de los años noventa el que fue el paradigma del nuevo periodismo mexicano: el periódico Reforma.

Un par de años antes, el periódico Ovaciones emprendió cambios con la intención de innovarse tecnológicamente. Llegaron las primeras computadoras, los faxes, las terminales vías satélite de las agencias de noticias y fotografía. También comenzó a hablarse de redes de cómputo y de una reorganización en las formas de confección del periódico. Sin embargo, la situación económica de la empresa salió de

las manos de los dueños y Ovaciones sucumbió ante el poder económico de la empresa Televisa.

La nueva empresa con visión globalizada extendía sus brazos hacia España con la agencia de noticias televisivas Eco y con Ovaciones pretendía incursionar en Estados Unidos con un diario deportivo editado en México, pero impreso en el país vecino. La tecnología lo permitía.

Sin embargo, en este camino, la competencia y falta de claridad en el proyecto comenzó a desvirtuar los objetivos. Ni se concretó la penetración a la Unión Americana ni se fortaleció la distribución y venta de ejemplares de Ovaciones al interior del país. Ovaciones comenzó a perder el rumbo y a experimentar dificultad en su penetración. El negocio no comprendió y a la fecha no ha comprendido del todo la nueva lógica de los tiempos. El mundo multimedia ha convertido a los públicos en un reflejo de él mismo: auditorios multimedia. Y en esa lógica, un periódico como Ovaciones tiene el reto de atraer a ese auditorio, en la competencia con otros medios.

1.1 Ovaciones, una organización editorial

La organización donde se encuentra el objeto de estudio de esta investigación es Editorial Ovaciones S.A. de C.V., cuyo nombre consta en el acta constitutiva de la empresa y así es como se presenta en su directorio de identificación de medio periodístico que aparece diariamente en las páginas dos de la Primera Edición y Segunda Edición de Ovaciones, los dos productos periodísticos que elabora dicha editorial.

Su domicilio fiscal es Lago Zirahuén 279, colonia Anáhuac, en México, Distrito Federal. En este mismo lugar se encuentra las instalaciones de la empresa, donde se encuentra las mesas de redacción y donde se elabora y maquila el periódico.

El giro mercantil de Ovaciones, como comúnmente se le conoce, es eminentemente editorial y ello comprende la elaboración de ambos periódicos diarios, aunque eventualmente se maquila folletería, publicidad, revistas o periódicos para otras empresas que solicitan dicho servicio.

Editorial Ovaciones S.A. de C.V. como empresa periodística elabora diariamente la Primera Edición, la cual consta de una sección deportiva de entre 24 y 60 páginas –según la publicidad-, una sección de información general de ocho páginas y una sección

espectáculos llamada Reflector, con ocho planas. Dicho producto se distribuye para su venta a partir de la 5:00 de la mañana. La Segunda Edición es un periódico vespertino de información general con ocho páginas que se edita de lunes a sábado y su distribución comienza más o menos a las 14:00 horas.

En el Diccionario Enciclopédico Larousse Temático, volumen 6, se define tres sectores económicos en los que se insertan las empresas o industrias. El primario es el que se refiere a la producción agropecuaria; el secundario, a la producción industrial; y el terciario, a los servicios.

Por tanto, el periódico Ovaciones se ubica en las empresas del sector terciario dado que es una empresa que presta un servicio informativo a través de un producto editorial llamado periódico.

Según la Asociación de Editores de Periódicos Diarios de la República Mexicana, A. C. (Aedirmex), Ovaciones es una empresa grande por contar con más de 300 personas en su nómina. Actualmente, el número de empleados es de 467.

Sólo en las mesas de redacción de las dos ediciones que se publican existen 200 empleados, entre jefes, reporteros, editores, correctores y formadores de planas.

Para resumir, Ovaciones se ha constituido desde que nació como una organización con objetivos legales frente a la sociedad, por lo que se entiende que está dentro del orden jurídico y con valores reconocidos que no se contraponen con la sociedad.

El hecho de que Editorial Ovaciones este constituida como una sociedad anónima de capital variable significa también que la ley le impone una regulación en cuanto a su estructura financiera.

De igual forma, la Constitución y la ley de Imprenta se convierten en una regulación para la empresa en su actividad productiva, en términos periodístico, y también marca la relación que existe entre la organización y el Estado.

El reclutamiento de sus miembros, que tiene un carácter abierto y público, también se realiza apegado a las leyes laborales vigentes en la sociedad.

La función que desempeña Ovaciones en la sociedad es informar. El negocio de la empresa es la información.

1.2 El entorno de la organización Editorial Ovaciones

1.2.1 Ovaciones y su ámbito de desempeño

Ovaciones como empresa periodística recaba diariamente información de interés para sus lectores. Dicha información se encuentra en diversos ámbitos, entre ellos el deportivo, el político, el económico, el social, el cultural y el de entretenimiento. La información deportiva requiere del contacto con atletas, asociaciones deportivas y dependencias de gobierno encargadas de deporte nacional. Incluso los contactos trascienden las fronteras del país cuando se trata de información que se genera en otras naciones donde se realizan eventos deportivos. También el diario cuenta con corresponsales que envían información de los distintos estados del país y estos se relacionan con las dependencias y asociaciones locales de cada entidad o ciudad.

Ovaciones se nutre de información internacional a través de agencias informativas como la mexicana Notimex, la alemana DPA, la italiana ANSA, la estadounidense AP y la española EFE. Se cuenta con servicios fotográficos de AP, EFE, Notimex, Mexsport y Cuartoscuro.

La sección de Información General recaba noticias nacionales e internacionales provenientes del lugar de los hechos como fuentes de información directa, salas de prensa de dependencias, asociaciones o grupos políticos. Se cuenta con corresponsales de diversos estados que envían notas para las distintas secciones del diario. Se tiene contacto con articulista, columnistas, caricaturista y editorialistas para completar su información. Además, para ampliar su cobertura informativa, echa mano de las agencias informativas como Notimex, DPA, ANSA, AP y EFE. Emplea para ilustrar las páginas fotografías de los reporteros gráficos, y de agencias como Notimex, AP, EFE y Cuartoscuro.

De igual forma, la sección de espectáculos Reflector se surte de información a través de reporteros que contactan con representantes de artistas, gremios artísticos, dependencias de gobierno relacionadas con el arte y la actuación. Además, recaba información de las mismas agencias mencionadas para completar el ámbito nacional e internacional.

El producto periodístico de Ovaciones es distribuido a través de la Unión Nacional de Expendedores y Voceadores de Periódicos A.C. que reparte el periódico en el Distrito

Federal y área metropolitana. La distribución foránea la realiza Editorial Ovaciones S.A. de C.V. y abarca la mitad de los estados del país.

Ovaciones como medio de comunicación desempeña un papel dentro de Estado mexicano y esta relación está fundamentada desde la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 6° en donde se asienta que el derecho a la información será garantizado por el estado. Es decir, Ovaciones cumple con la labor social de informar a la sociedad.

Asimismo, en el Artículo 7° constitucional se establece que:

“Es inviolable la libertad de escribir y publicar escritos sobre cualquier materia. Ninguna ley ni autoridad puede establecer la previa censura, ni exigir fianza a los autores o impresores, ni coartar la libertad de imprenta, que no tiene más límites que el respeto a la vida privada, a la moral y a la paz pública. En ningún caso podrá secuestrarse la imprenta como instrumento del delito.”

Con este artículo la prensa fundamenta y protege su libertad de desempeño. Es la garantía de escribir y publicar lo que se desee sin censura de individuos, grupos o gobiernos. De igual forma, los trabajadores y voceadores no pueden ser perseguidos por presuntos delitos de imprenta, salvo que se pruebe plenamente que existe culpabilidad en la violación de las reservas que marca la misma ley.

Los límites de este derecho están en el respeto a la vida privada de los individuos, la paz pública y la moral, sin embargo, determinar los límites de qué es la paz pública y la moral hace difícil precisar a qué se refiere y, por tanto, saber en que momento se está abusando del precepto.

También la Constitución en su artículo 9° garantiza el derecho a la libre asociación para cualquier objeto lícito. Este precepto otorga garantía legal a la asociación mercantil para constituirse como una empresa editorial.

Sin embargo, este derecho constitucional no es del todo una garantía en la realidad. Desde el siglo XIX la relación de la prensa con el Estado ha sufrido de fricción que va desde la censura hasta el cierre de medios.

Fátima Fernández Christlieb en su libro *Los medios de difusión masiva en México*, señala que “la Ley de Imprenta no se viola a través de instancias censoras que determinan el contenido de las publicaciones. Actualmente no se lleva a cabo esa forma de censura característica de los gobiernos centralistas del siglo pasado (siglo XIX, n. del r.) que

exigían previo a su publicación, la presentación del texto ante las autoridades gubernamentales; hoy existen sutiles mecanismos de tipo económico, político, legal e ideológico que establecen el marco dentro del cual debe desarrollarse toda idea a publicarse”. (Fernández. 1982: 23)

Fernández Christlieb también hace referencia a que la Ley de Imprenta que reglamenta a los artículos 6º y 7º constitucionales, también se fue moldeando a las necesidades del Estado, principalmente en el siglo XX. El Estado corporativista supo crear mecanismos reguladores para la actividad editorial, cuya función era ejercer control sobre los editores. Opciones no se desprende de este contexto.

“En este renglón se insertan medidas como la necesidad de obtener un certificado de licitud, previo dictamen de una comisión calificadora de publicaciones, o un permiso para la importación de maquinaria y artículos editoriales.” (1982: 25)

Fátima Fernández también hace referencia a factores muy importantes para el funcionamiento de un medio, entre los años 40 y 80 del siglo XX, “el hecho de que exista un organismo estatal dedicado a producir e importar papel para periódico, como un departamento dedicado a la configuración de la información producida en cada dependencia estatal y una franquicia postal para la distribución de diarios y revistas, configuran la existencia de formas sutiles de control. Formas que responden a proyectos globales.” (1982: 25)

La historia de la prensa es la historia de la relación con los poderes político y económico del país. El periodismo está, de una u otra forma, cuartado por el poder político o económico porque forma parte del mismo, aunque algunos medios traten de mantenerse al margen. Sin embargo, todo medio de comunicación masiva es un negocio, un negocio que otorga poder a quienes controlan la organización y la estructura organizacional está íntimamente relacionada con el gobierno y sus dependencias, está relacionada con sectores económicos y con grupos de poder.

En este contexto, el ejercicio periodístico está a expensas de presiones que comienzan con los propios dueños del medio, por intereses extraperiodísticos, generalmente, de carácter económico; es decir por los anunciantes de publicidad o propaganda cuyo poder actual es determinante para la supervivencia del medio; y el gobierno mediante la

aplicación discrecional de la ley o a través del subsidio publicitario, que durante el sexenio actual se reduce a casi nada.

La búsqueda de veracidad, el negocio y la política se entremezclan en el periodismo de hoy. Y cuando eso ocurre sin miramientos éticos, regularmente se ve amputada la primera: se desinforma. La desinformación es un fenómeno inherente a la lucha por el poder. Se desinforma para moldear a la opinión pública y extender así las fronteras del dominio político. Es decir: la desinformación es el ejercicio deliberado de la mentira: se engaña para mantener el poder, llegar a él o querer más. De lo anterior se desprende que la verdad nunca se ha llevado con la política ni, mucho menos, con los negocios. (Martínez, 2004).

La primera edición del periódico Ovaciones se caracteriza por contar con tres secciones de información donde se pondera la información deportiva. Por esta razón la portada del diario en formato tabloide es la carta de presentación hacia los lectores.

La sección de espectáculos en formato tabloide va encartada en la sección deportiva. En cuanto a la sección de información general su formato es tradicional en seis columnas. Se encarta doblado a la mitad en la sección deportiva.

Actualmente, el periódico Ovaciones no se publicita en ningún medio ni tampoco ha desplegado carteles de promoción entre los voceadores. En sus planas emplea pequeños frases publicitarias para relleno de espacios donde se proyecta a los lectores como “Lo mejor del deporte, sólo en Ovaciones”. También aprovecha los espacios para invitar a los lectores a consultar su sitio web www.ovaciones.com.

Antes de la venta del periódico a Televisa, Ovaciones se proyectaba en mensajes publicitarios como el orquestador de la información. Su eslogan era: En el concierto de la información, Ovaciones dirige.

En el año 2003, se inició un cambio de imagen y de diseño en sus páginas. La sección deportiva modificó el logotipo de portada en el que se destacaba una letra O y bajo de ella, en letras pequeñas, se leía Ovaciones.

Este cambio de imagen fue acompañada de un nuevo diseño en las páginas deportivas que ponderaron el diseño y las imágenes sobre el contenido de lectura.

José Luis Vargas, jefe editor de Fútbol, comenta que este cambio en el diseño repercutió de manera significativa en el cuerpo de las notas informativas y su extensión. “Cuando antes se daba prioridad a la información, que para nosotros es especializada, ahora se le da importancia a la imagen. El problema más grave es que no contamos con fotógrafos

suficientes, y los que hay no proporcionan las imágenes con la calidad que se requiere para destacarlas de la manera en que el diseño requiere”.

A partir de diciembre de 2004, la nueva administración decidió revertir algunos cambios hechos un año antes para recuperar el viejo logotipo de Ovaciones y dejar atrás la O, que para ellos no decía nada.

El coordinador general de Ovaciones, José Fonseca, comentó que la intención de recuperar el logotipo tradicional de Ovaciones fue con la intención de recuperar a los lectores que el diario tuvo en su “época de oro”.

1.2.2 Mercado saturado de informantes

Ovaciones como organización periodística nace en medio del auge industrial en la época de Miguel Alemán. Durante ese periodo experimentó dificultades económicas, pero logró consolidarse como medio en la década de los sesentas.

Entre 1960 y 1980 el tiraje del periódico fue en ascenso y logró editar hasta 160 mil ejemplares del periódico vespertino y hasta 200 mil ejemplares de la Primera Edición.

Según cuenta Francisco Lózano, reportero pionero de Ovaciones y ex jefe de redacción de la Primera Edición, la crisis de los años 80 propinó un duro golpe para los lectores de Ovaciones, y ello repercutió en las ventas del diario.

“Los lectores, que en su mayoría son trabajadores de oficina, empleados y obreros, dejaron de comprar tanto el periódico deportivo como la Segunda Edición. Fue muy notorio, pues la gente prefería comprar comida o pagar la renta antes que gastar en un periódico. El periódico se volvió un artículo suntuoso”, asegura el entrevistado.

Añade que para la década de los 80, el director general Fernando González Díaz Lombardo comenzó a tener enfermedades propias de la vejez y delegó su responsabilidad a su hijo mayor, Fernando González Parra. Para ello también se sumaron a la empresa los hermanos Alberto, Ramón y Pilar. Quienes de una u otra forma incidieron en la toma de decisiones de la editorial. Por tanto, las ganancias también se dividían.

Francisco Lozano señala que el contexto de la crisis y que la familia de los dueños creció y dividió intereses llevó a Ovaciones a un momento de crisis a finales de la década de los 80. Esta situación repercutió notoriamente en las ventas del periódico.

“También, la aparición de nuevos periódicos, vespertinos, de información general y deportivos, desataron una competencia feroz por los lectores. Reforma, Récord, Marcador,

Metro por dar algunos nombres son medios impresos que disputan la clientela y en este escenario es difícil crecer. Solo hay que considerar que en el país hay cerca de 150 periódicos que compiten diariamente por ganar lectores. Si a ello se suma que la gente cada día lee menos noticias porque las escucha en la radio o las ve por televisión, el periódico resulta, incluso, caro”.

Otro factor que incide en el desarrollo de los medios impresos es la transición política que vive el país, comenta Francisco Lozano. Fue un cambio de mentalidad.

1.2.3 La ley del más fuerte o del mejor adaptado

En el país circula alrededor de 150 periódicos impresos, y de ellos un centenar está en riesgo de desaparecer en los próximos tres o cuatro años.

En este sentido, Rodrigo Villasana López, presidente de la Asociación de Editores de Periódicos Diarios y Revistas de la República Mexicana (Aedirmex), advierte un panorama poco halagüeño para la prensa escrita.

Considera que en los próximos tres años podrían cerrar de algunos rotativos debido a la pérdida de publicidad, privada y sobretodo gubernamental.

"Hemos perdido espacios de publicidad, pues no le hemos hecho frente a la modernidad; seguimos pensando que somos grandes, importantes y que los anunciantes nos deben buscar, pero eso se acabó, ahora hay que ser audaces y acercarnos a esas fuentes de ingresos que se fueron perdiendo porque la radio y la televisión no ha quitado espacios”, señala.

El entrevistado dice que su advertencia sobre el cierre de periódicos no pretende ser catastrofista, pues ya es una realidad, “pues muchos diarios que fueron punta en este país ahora están en la inestabilidad financiera o en las proximidades del barranco”.

Cita los casos de Excélsior, UnomásUno y de otros que ya desaparecieron como El Heraldo de México, Novedades, México hoy, El Independiente, Punto y El Nacional.

La reducción en la inserción publicitaria gubernamental y privada es uno de los factores de la crisis. Según la revista especializada en medios de comunicación Etcétera, en un ensayo publicado en agosto 2002 con el título *Los diarios en la crisis, la crisis de los diarios* señala que en el año 2000 la publicidad en periódicos fue de casi 420 millones de pesos; en 2001 de 380 millones de pesos, es decir un descenso de 11 por ciento en relación

con el año anterior, para 2002 la baja fue similar al sumar 340 millones de pesos anuales. En cambio en la radio, la televisión abierta y de paga y en revistas la publicidad va en aumento.

El fenómeno tiene que ver mucho con el tipo de auditorio o clientela de esta época. Los clientes no son los mismos que hace 30 ó 40 años. Por tanto, la competencia no es la misma.

Incluso la Secretaría de Hacienda y Crédito Público otorgó en 2002 un estímulo fiscal en el Impuesto al Valor Agregado a las personas dedicadas a la enajenación de libros, periódicos y revistas, que sólo fue un paliativo a la crisis irreversible de la industria.

Sin embargo, la actual coyuntura también representa una oportunidad de la industria para recuperar la credibilidad perdida y replantear propuestas periodísticas-empresariales viables. Un ejemplo de esta nueva lógica periodística ha sido el periódico Reforma, que impuso una nueva visión en el manejo de la publicidad y de la información.

En este contexto, la modernización de Ovaciones como empresa periodística no sólo tiene que ir de acuerdo con las pautas que marque el mercado, sino que debe haber una revisión a fondo de los propios criterios del ejercicio periodístico que considere una oferta que satisfaga las demandas de los lectores en términos de ética y objetividad.

Sin duda, los cambios por los cuales atraviesa el país se deben al florecimiento de una nueva concepción de la ciudadanía consciente de su capacidad de decisión y de acción. No podríamos entender la alternancia política si no consideramos el papel relevante, que de una u otra forma, jugó la sociedad para romper paulatinamente con el autoritarismo político de siete décadas.

De nada le serviría a Ovaciones grandes inversiones en equipo, el sacrificio del personal, y las costosas campañas de difusión, si las empresas periodísticas no promueven cambios en su contenido que fortalezcan su credibilidad. La apuesta ahora debería ser por la sociedad y los ciudadanos.

1.2.4 Cómo te ven te tratan

El objeto de estudio de esta investigación son las mesas de redacción de la edición matutina del periódico Ovaciones. Con esta ubicación, partimos de que los clientes de las mesas de redacción son los trabajadores del área de talleres de la editorial. Que incluye corrección, fotocomposición y máquinas.

Luego de un sondeo sobre cuál era la percepción que tienen los miembros de talleres con respecto a las mesas de redacción se pudo concretar que no tiene una clara visión de lo que se hace en ellas. El juicio más relevante es que se tardan mucho en la elaboración de las planas que se les envían para elaborar las láminas que colocan en las rotativas para el tiraje.

Esa tardanza la atribuyen a que existe una desorganización para trabajar y que no hay claridad en las órdenes.

En el área de corrección de originales se comenta que los retrasos en la elaboración del periódico se deben a que se realizan muchos cambios de notas por indecisiones en la mesa de redacción o porque se cambió la orden a media jornada.

Además, consideran que los redactores o reporteros cometen muchos errores de redacción y ortografía que implican tiempo para corregirse, y esta corrección se da en dos tiempos: una antes de elaborarse la plana, es decir se revisa la nota, y la otra cuando la página está terminada y está a punto de enviarse a talleres. En ambos, se lleva varios minutos que atrasan el proceso.

Es evidente, comentan, que la falta de un manual de estilo para los reporteros provoca que no se escriba con pulcritud. Lo que hace notorio que los mismos correctores de originales ignoran que existe un manual de estilo del periódico y que es obligatoria su aplicación.

En el área de fotocomposición existe una vaga percepción del trabajo de las mesas de redacción. Incluso esta apreciación tiene que ver mucho con la ubicación física del departamento, el cual se encuentra en la parte más escondida de la editorial, incluso a oscuras.

El comentario general que se tiene sobre las mesas de redacción se refiere a los constantes cambios que se realizan en las planas, luego que ya se habían enviado a impresión de negativos. El enfado es porque los cambios son por detalles que tiene que ver más por descuidos que por precisiones en el contenido o cambios requeridos por la misma información. Esto lo atribuyen a que no existe un procedimiento bien definido para evitar este tipo de situaciones.

En talleres, la opinión es muy generalizada en el sentido que de no les afecta como trabajan. Incluso ignoran cual es la forma de trabajo, pues ellos se concretan a trabajar lo

que sale y como salga. Si se atrasa o se adelanta, consideran que en nada les afecta, porque no van a salir más temprano o más tarde.

1.2.5 Los proveedores de la información

Los proveedores de las mesas de redacción pueden dividirse en dos los internos y los externos. Los proveedores internos directos son el departamento de Recursos Humanos, que se encarga de reclutar al personal que se requiere para en los distintos puestos; el Almacén, que dota de los insumos necesarios para las actividades diarias: papel, plumas, lápices, baterías, toner para impresoras, papel para faxes, engrapadoras y papelería en general.

Los proveedores externos son principalmente aquellos que suplen de información a las mesas de redacción. Entre ellos destacan oficinas de prensa de gobierno, gremios, asociaciones, cámaras de comercio o empresariales u organizaciones no gubernamentales.

Las fuentes pueden ser ocasionales o permanentes, directas o indirectas, públicas o privadas. Pueden ser verbales o escritas. De todas ellas el redactor hace uso de la información que generan para escribir notas informativas, reportajes, entrevistas, artículos de fondo e, incluso, emitir opinión a través de artículos de opinión, columnas o editoriales.

La relación que guarda la jefatura de información de la redacción de Ovaciones con las fuentes es estrecha y diariamente se contactan, sobre todo las gubernamentales y de federaciones deportivas o equipos de fútbol.

Esta relación diaria ha forjado una percepción de lo que la organización Ovaciones es. Por dar un ejemplo de esta representación se conversó con la jefa de prensa de Instituto Nacional de Evaluación Educativa, María Isabel Rueda Smithers, quien señaló con respecto al diseño y los contenidos del periódico lo siguiente.

Con respecto al diseño del periódico de la sección de información general consideró que se trata de un formato antiguo, poco práctico para la lectura, ya que solamente puede ser leído en un lugar fijo, debido a que se encuentra encartado en un periódico deportivo con formato tabloide, que contrariamente puede ser leído en cualquier parte, incluso en el transporte público.

El hecho de que la sección de información general esté insertada dentro del cuerpo de la información deportiva, de entrada, es considerar la información política en un segundo plano de importancia, le resta seriedad y le reduce posibilidades de lectura.

Respecto a los contenidos, Rueda Smithers señala que no existe gran atracción informativa, pues carece de las noticias exclusivas que trasciendan a otros medios periodísticos.

Generalmente Ovaciones repite lo que otros diarios informan, en notas cortas y cubiertas por sus reporteros, más no con información distinta y con análisis a profundidad. Le hace falta seguimiento y un mayor número de referencias.

Rueda Smithers señala que Ovaciones tiene una clara postura en contra del gobierno del Distrito Federal encabezado por Andrés Manuel López Obrador carente de articulistas que sustenten esta posición, como ocurre en otros diarios. Por tanto, difícilmente es generador de una postura política hacia un grupo determinado.

Su plana editorial está sustentada, básicamente, en José Ureña, Pepe Fonseca y los epigramas de Rafael Cardona. Ninguno de los tres brilla por la exclusividad informativa o por “destapar” noticias con repercusión en otros medios, además, distan mucho de estar en la lista de los mejores columnistas del país.

Rafael Cardona hace en este diario más un ejercicio de distracción personal que periodística, pues es más impactante su participación en radio.

No obstante, es una edición a color limpia, que juega con cabezas de un solo piso –a lo mucho dos-, lo que las hace atractivas y con gran imaginación. La distribución y diseño de la información hacen de esta edición un verdadero resumen de noticias del día. Es similar a una carpeta de noticias de otros diarios. En suma, ha perdido la esencia que permite la supervivencia de cualquier periódico: ganar información.

Tiene en su contra una gran competencia. Como medio de información deportiva, no es el más leído; como medio popular, tampoco es el más vendido; como medio político, dista mucho de los grandes diarios, y como medio publicitario, es un pésimo negocio; como medio de crítica, carece de un peso importante. Tiene, por tanto, el gran reto de buscar un espacio que lo distinga y lo haga sobresalir aún de la edición deportiva.

En mi opinión, la sección de información general puede desaparecer ante el gran público de deportes. ¿Qué pasaría si un día saliera sólo la edición deportiva? Creo que nada; nadie extrañaría a la sección. Se ha convertido, además, en un periódico localista, cuyo impacto sólo está en determinadas zonas de la ciudad de México. Parte de su esencia popular está perdida en algún momento de su historia”, concluyó.

Por otra parte, Jacinto Rodríguez Munguía, investigador del Archivo General de la Nación en el tema Prensa y Poder, además de académico de la Universidad Iberoamericana, percibe que “la portada de Ovaciones se quedó a mitad del cambio, pues se paralizó en una inercia conceptualista de hace quince años. El concepto visual es viejo.

En la última etapa de cambio, dice, Ovaciones intentó cambiar de imagen, pero no logró romper con la costumbre conformista. Se quedó a medio camino y en el trayecto perdió al interlocutor gobierno, al cual se acogió en la lógica del sistema político anterior al año 2000.

Además, Rodríguez Munguía considera que el periódico está inmerso en una dinámica de trabajo donde la premisa pareciera ser: “¿esforzarse, para qué?”.

Señala que en los años 60 el periódico Ovaciones tenía tanta penetración en la sociedad que preocupaba al poder público, porque tenía un concepto definido y claro. Buscaba la noticia y marcaba una tendencia informativa. Aunque, cabe aclarar, con el poder había comunicación sin exigencias, sin presiones de ambas partes pues ambos comulgaban con las mismas ideas.

Y continúa diciendo:

Cuando cambió el poder, también cambiaron las reglas del juego. La razón de ser de muchos periódicos se transformó y el que no supo adaptarse se fue a la quiebra. Así fue como desaparecieron varios medios de comunicación en cinco años de gobierno panista.

Ovaciones trató de cambiar el concepto en su información general y deportiva, pero aún así me da la sensación de vejez. Lejano del acontecer diario. Incluso lejano de las nuevas generaciones. Pues ya no es la misma cultura de hace 20, 30 ó 40 años. Cambiar no es sólo modificar el diseño. El intento de cambio de Ovaciones se queda corto, le dio miedo el cambio profundo.

Ejemplos hay a seguir. Reforma, El Universal, Milenio... pero en Ovaciones sólo fue de forma, no de fondo. En el tipo de redacción no hay transformación alguna. No se intenta nada nuevo por rescatar a un lector, ya no inteligente, sino más o menos inteligente. Pareciera que lo importante es la voz del poder y esta postura es sumamente cómoda para los reporteros, los editores y los jefes de información y redacción.

Ovaciones debe pensar en que su público cambió, que un periódico deportivo es para gente joven y no para lectores que se hacen viejos con su periódico. Además, en la era de la comunicación interactiva, del video e internet, del multimedia no es posible que un diario piense en que mantiene su público cautivo de hace 30 años, porque así como mueren los lectores, también mueren los medios.

Por lo anterior, desaparecieron periódicos como Novedades, El Herald de México, El Nacional y están amenazados Excélsior, Ovaciones, varias decenas más. No se ha entendido la importancia de moldearse a los nuevos tiempos, a las nuevas tecnologías, a los nuevos públicos.

En Ovaciones, es claro que los periodistas que laboran en él reportan información concretándose a construir textos a partir de la tradicional pirámide invertida, pues es muy cómoda esta estructura de nota informativa porque al formar las planas puede mutilarse para que quepa en ellas con la facilidad con que se tira un papel a la basura.

Jacinto Rodríguez Munguía hace hincapié en que la noticia en el actual contexto de la sociedad debe observarse como una mercancía que pule un medio periodístico para ofrecer a un público comprador. Los periódicos deben erigirse como un negocio o empresa que brinda un producto. Ya no es el antiguo modelo de los medios que sólo vivían del presupuesto gubernamental, que era su única razón de ser. Aquella lógica era la de entrar en el presupuesto gubernamental para tener publicidad o dádivas para subsistir.

La nueva lógica como medio de comunicación impreso es vivir de los lectores y de los anunciantes privados que son la sociedad en la que se desenvuelve, comenta el investigador y académico.

Pero además, lanza una serie de cuestionamientos que debe formularse Ovaciones y responderse para entender su nueva realidad: ¿Para qué un periódico? ¿Para qué un medio de comunicación? ¿Es realmente un negocio lo que se tiene? ¿Las noticias que se ofrecen impresas son realmente un producto de calidad y atractivas a los lectores de hoy?

“Ovaciones requiere de un cambio paulatino a largo plazo. Se necesita profesionalizar a los reporteros y editores para elaborar un producto de calidad competitiva con el mercado periodístico si no quiere desaparecer del espectro informativo. Debe olvidarse de que los interlocutores son los gobiernos, porque hoy en día ya no se escribe para ellos. Se debe buscar al público lector. Pues las otras preguntas son: ¿periodismo para qué? ¿Y para quién?”

Rodríguez Munguía sugiere una fórmula sencilla para reimpulsar a la organización Ovaciones: “el principio básico es servir a los lectores. Si el medio no sirve de algo al lector, éste buscará en otro lugar respuestas. Los nuevos lectores quieren informarse y por tanto buscan contenidos. Quien compra periódicos es porque quiere leer, no sólo consumir ráfagas de información, para eso es el radio o la televisión. Por tanto, a ese público es al que se debe servir”.

“No se trata de cambiar a medias, como lo hizo Ovaciones. Porque ni cambia y sí quiere mantenerse. No debe tener miedo al cambio. Quedarse a medias es como ser el viejo que quiso ser joven o como una cirugía mal hecha.

“Ovaciones requiere de redefinir a su público. A que sector quiere dirigirse. Si es deportivo entonces debe observar qué deporte practica la nueva generación. No todo es fútbol; es evidente que hay nuevas tendencias. Y sobre todo, los lectores fieles se acaban”, finaliza.

En resumen, la organización Ovaciones es un sistema social y, como tal, es un sistema que debe responder a su entorno para mantenerse como organización. Es decir, debe ser un sistema autopoiético de decisiones frente al entorno. “Una organización está constituida como una red de decisiones que producen las decisiones que la constituyen”. (Rodríguez, 1999: 44) y en este sentido el periódico Ovaciones no ha sabido responde a los cambios experimentados en el entorno en las últimas dos décadas.

“Todo sistema social tiene como momento de su autopoiesis –de su autogeneración– la reflexión acerca de sí mismo. Sólo a partir de los elementos propios de la organización podrá la organización cambiar, evolucionar, transformarse o permanecer idéntica a sí misma. (Ibidem: 44)

Sin embargo, tampoco quiere decir que el periódico no ha hecho nada por readaptarse. Desde luego ha implementado cambios tecnológicos, como tener nueva imprenta, computadoras, red de cómputo y de internet. Se han modernizado las instalaciones, se han adecuado espacios y en un tiempo se contrato personal especializado en cuestiones de diseño y computación.

Sin embargo, el principal problemas es que se sigue pensando en un público lector cautivo con perfil de hace veinte o treinta años.

Los entrevistados hacen hincapié en que los lectores de Ovaciones son personas viejas, lo que no puede permitirse una organización en morir junto con sus clientes.

Ovaciones tiene que responder como organización autopoiética al entorno para innovar su estructura y aprovechar los elementos que la componen.

Mientras, Ovaciones no comprenda que su entorno le exige una adecuación en su organización y objetivos, incluso en su misión, visión y valores difícilmente podrá responder al embate de las nuevas generaciones “multimedia”.

Niklas Luhmann aclara que un sistema autorreferente debe tener clausura y apertura en sí mismo. “Un sistema autorreferente y autopoietico se encuentra, efectivamente, clausurado en sí mismo. Y sólo en tanto se encuentra así clausurado podrá constituirse como un sistema digno de atención y sujeto de un conjunto de operaciones específicas. Pero esta autorreferencia es, al mismo tiempo, condición de la apertura del sistema. A mayor nivel de clausura autopoietica y autorreferencia se da también un mayor nivel de apertura del sistema”. (Luhmann, 1997: 21)

En este sentido Editorial Ovaciones tiene que considerar que como sistema debe ser efectivamente un sistema cerrado como organización, pero a su vez abierto a la información que le llega del entorno para moldearse a los que éste le exige como organización. De otra forma, a falta de respuesta a los cambios el mismo entorno le rebasará. Por tanto, así como los lectores se hacen viejos y mueren, Ovaciones podría morir con sus viejos lectores.

1.3 Historia de un periódico popular y populachero

El nacimiento del periódico Ovaciones, editado por Publicaciones e Impresiones Mexicanas S.A. de C.V. no fue un hecho trascendental en la historia de los medio. Incluso, los libros de historia de los medios impresos a penas y mencionan el hecho y detalles de su trayectoria hasta la fecha son mencionados escuetamente.

Fátima Fernández Christlieb (1982: 31) señala que en el año 1947, aparece el periódico Ovaciones, “casi paralelamente a otros diarios ya desaparecidos como el ABC o El Mexicano”. Y resalta en su breve mención que “la aceptación y expansión del diario Ovaciones se debe, principalmente, a la extensión y calidad de su información deportiva”.

Fernández destaca de su origen y trayectoria los siguientes datos:

OVACIONES

La escritura 1833 con fecha 8 de enero de 1951, hecha por el notario Rafael del Paso Reinert, señala que Publicaciones e Impresiones Mexicanas, S.A., tiene un capital social de \$200 000.00, representado por 200 acciones con valor de \$1 000.00 cada una, íntegramente suscritas y pagadas de la siguiente manera:

Acciones

Rosa Bortoni de López.....	10
Salvador Hinojosa.....	10
Fernando Coudurier.....	60
Guillermo Schiaffino.....	60

Jorge Heredia.....60

El primer consejo de administración fue el siguiente:

Presidente.....Salvador Hinojosa

Secretario.....Fernando Coudurier

Tesorero.....Guillermo Schiaffino

Vocal.....Rosa Bortoni de López

Comisario.....Jorge Heredia

Director General.....César Hernández Palacios

(Datos del Registro Público de la Propiedad, Sección Comercio. Libro Tercero, vol. 291, Fojas 65, num. 65.)

Diez años después los accionistas de Ovaciones son los siguientes:

Acciones

Fernando González Díaz Lombardo.....620

Manuel Ratner.....50

Rafael Hernández.....10

Luis Palacios.....10

Ricardo Arenas.....10

Total.....700

Cada acción tiene un valor de \$1 000.00, por lo que el periódico cuenta con capital de \$700 000.00

El consejo de administración es el siguiente:

Presidente.....Fernando González Díaz Lombardo

Secretario.....Manuel Ratner

Tesorero.....Rafael Hernández

Vocal.....Luis Palacios

Vocal.....Ricardo Arenas

(Registro Público de la Propiedad. Sección Comercio. Libro Tercero, vol. 474, Fojas 356, num. 254.)

Al igual que en otras sociedades ya mencionadas, los accionistas de Publicaciones e Impresiones Mexicanas son al mismo tiempo integrantes del consejo de administración. Cabe señalar que actualmente el señor González Díaz Lombardo ha delegado sus funciones en su hijo Fernando González Parra. (1982: 31)

Ovaciones nace en una época considerada como parteaguas de la historia del siglo XX. Había terminado la Segunda Guerra Mundial y Estados Unidos se consolidaba como potencia económica mundial, aunque enfrentada a otra potencia llamada Unión de Repúblicas Soviéticas Socialistas.

En este contexto, México comenzaba a recuperarse de las secuelas de la guerra y comenzaba a consolidar un sector industrial y una economía interna. La prioridad gubernamental era fortalecer los intereses económicos, la industria y las ciudades. La idea de un país agrario era cosa del pasado. En esta época se sentó la base de un largo periodo de crecimiento económico que llegó hasta finales de 1960, pese a la devaluación del peso experimentada en el primer año de gobierno de Miguel Alemán y otra en 1954.

“Se consideraba que la modernización de México dependía de la multiplicación de fábricas, técnicos y obreros. Había la convicción de que las innovaciones tecnológicas permitirían índices más altos de productividad del trabajo, lo que a su vez posibilitaría mayores ganancias para los empresarios, mejores salarios para los obreros y más impuestos para la hacienda pública. La apuesta por el mercado interno como motor de la economía, que ya se había expresado desde la década de 1930, quedó ratificada” (Aboites, 2004: 273)

Paralelamente con la industrialización vino la urbanización. Gobierno y sectores sociales poderosos estaba convencidos de que el futuro ya no estaba en el campo, sino en las ciudades “donde se hallaban las nuevas industrias”.

Esta situación contribuyó a la concentración de la población en pequeños espacios geográficos, a la que había que dotarla de servicios diversos. Entre ellos está el de informar y educar. Las ciudades demandaban y las necesidades eran muchas.

La ciudad de México creció aceleradamente. El crecimiento se dio en gran medida con recursos internos, sin recurrir a préstamos externos. A partir de 1958, y hasta 1970, la economía creció a altas tasas con estabilidad de precios o baja inflación.

En 1946 nace el Partido Revolucionario Institucional (PRI), desaparece el sector militar de los sectores que conformaban al anterior partido y sólo se quedan los sectores obrero, campesino y popular. El sistema político inicia su consolidación que duraría hasta el último año del siglo XX. La primera elección que ganó el partido fue precisamente la del veracruzano Miguel Alemán, “el primero en años que no provenía de las filas del ejército y que tampoco había participado en la Revolución de 1910” (Aboites, 2004: 277).

Junto con la institucionalización del partido-gobierno y el corporativismo, nacieron también grandes empresas de desarrollo urbano como Ingeniero Civiles Asociados, ejemplo del nuevo empresariado mexicano. En esta época nace el imperio de la radio y la televisión que hoy se conoce como Televisa. Emilio Azcárraga, que a la postre se convirtió en dueño

del periódico Ovaciones. Es la época dorada del cine mexicano, de los toreros famosos, de los grandes cabarets. De nacimiento del fútbol profesional.

Este es la época en la que Ovaciones encontró razón de ser. Su primera imagen fue la de un diario entregado a la información taurina y de espectáculos. Un par de años después comenzó a ponderar la información política y policiaca.

Francisco Lozano, reportero de policía de la primera época del diario, comenta que el nacimiento del periódico fue difícil incluso para los reporteros. No tenían máquinas de escribir, no tenían sillas donde sentarse, por lo que improvisaban como mesa y asientos los bultos de periódicos de la devolución no vendida.

“Teníamos que hacer fila para escribir en las únicas máquinas que habían. Tampoco teníamos archivo fotográfico y para la edición era todo un triunfo completar una plana”, recuerda el entrevistado.

En aquella época Ovaciones tenía sus oficinas en Bucareli y Juárez. Posteriormente nos pasamos a la calle de Pino en la colonia Santa María La Ribera. “En ese lugar, comenzó a crecer el periódico. Pero en 1960 vino una tragedia. Yo trabajaba la sección de policía y cuando llegaba en la mañana a las oficinas de la procuraduría, me avisaron que se estaba quemando mi periódico. Yo creí que era una broma, pero fue en serio”.

“Me trasladé a Ovaciones y cuando llegue había mucha gente. Los bomberos ya estaban apagando el fuego y todo parecía una tragedia”, recuerda Francisco Lozano.

“Todos pensamos que ése era el fin de periódico. Pero, cuando llegué a las instalaciones Don Fernando González Díaz-Lombardo, acompañado de sus hijos Fernando, Alberto y Ramón, de inmediato dio la orden de trasladar las máquinas a las oficinas de Bucareli para que haya se instalara la redacción. El periódico salió al día siguiente, maquilado en otra imprenta, pero al fin el periódico surgió de las cenizas”, afirma.

Francisco Lozano recuerda que el Ovaciones tuvo su auge en los años sesentas y se mantuvo en crecimiento hasta mediados de los ochenta. Directores como Fernando Beltrán, José Antonio Trejo, Jorge López Antúnez.

“Luego vino el decaimiento y la venta. La diferencia entre los hermanos a raíz de la muerte de Don Fernando González padre vino a desequilibrar todo y en el momento en que ocurrió fue prácticamente letal para la empresa”, concluye Lozano.

Miguel Cabildo en un artículo publicado en la revista Proceso en mayo de 1992 señala que las diferencias familiares y una sensible merma en sus finanzas aceleraron la venta del periódico Ovaciones, luego de más de un año de intensas negociaciones con Emilio Azcárraga Milmo, dueño de Televisa.

Oficialmente no se dieron a conocer los pormenores de la operación de compraventa. Fernando y Alberto González Parra rehusaron hacer comentarios sobre el particular. Joaquín Bueno, encargado por Fernando González Parra para responder a las preguntas del reportero, dijo no saber detalles, pero no negó la versión...

Sin embargo, Alberto González Parra comentó día después al mismo reportero de Proceso que la venta del periódico Ovaciones o la integración de una nueva sociedad editora era, por aquel entonces, "una mera posibilidad, aún no hay nada concreto", y confirmó que existían negociaciones entre la familia González Parra y Emilio Azcárraga Milmo. "No hay nada oscuro en todo esto", dijo a Proceso.

Subrayó que cada año por lo menos un empresario se interesa en comprar o "simplemente unirse a nuestro trabajo periodístico, que está por cumplir. (Proceso, mayo 4: 1991)

Para octubre de 1992 se concretó la venta de Ovaciones al Grupo Televisa a través de la Editorial Pegaso. Para anunciar a sus socios la compra del periódico, el miércoles 28, Televisa inició la liquidación de aproximadamente mil trabajadores del diario, acción que tenía la intención de iniciar el año 1993 libre de toda obligación laboral.

Los socios mayoritarios, poseedores de 70% de las acciones, resolvieron liquidar los dos sindicatos con los que mantenían relaciones Publicaciones e Impresiones Mexicanas S.A. de C.V., proponer el retiro voluntario a los trabajadores y prometer la recontractación individual; a quienes aceptaran bajo la nueva organización denominada Editorial Televisa S.A. de C.V.

Años más tarde, en junio de 2000, con la muerte de Emilio Azcárraga Milmo, Televisa inicia una reestructuración comandada por Emilio Azcárraga Jean. Alejandro Burillo, socio del imperio televisivo, vende sus acciones para apostar por el proyecto telefónico Pegaso y compra además a Televisa, por 25 millones de dólares, el periódico Ovaciones. Nace Editorial Ovaciones S.A. de C.V.

Para 2005, Burillo vende a Mario Vázquez Raña y Gabriel Alarcón el periódico Ovaciones, para fundar dos meses después el diario Impacto, al lado de Rafael Reséndiz y Juan Bustillos.

Manuel Robles de la revista Proceso reportó:

Además de ser dueño de la Organización Editorial Mexicana (OEM), la "empresa periodística más grande de América Latina" que produce la cadena de los "soles", Mario Vázquez Raña adquirió ahora el diario Ovaciones, en una operación que se estima ascendió a 22 millones de dólares.

El controvertido empresario Alejandro Burillo Azcárraga, quien ha incursionado en el negocio del fútbol profesional en México y en el de la radio y la televisión, aceptó la oferta de Vázquez Raña, para emprender proyectos de "mayor prioridad".

Por lo pronto, Vázquez Raña dejó en manos de Gabriel Alarcón Velázquez la dirección de Ovaciones, diario que, en su sección deportiva, había sido el tradicional competidor de Esto, el periódico de mayor circulación de la OEM junto con el diario amarillista La Prensa.

A fines de 2003, en medio de una crisis económica -que negaron incondicionales suyos-, Alarcón Velázquez se deshizo de El Heraldo de México, el diario fundado en 1965 por Gabriel Alarcón padre, fallecido en 1986.

Finalmente, después de varias transacciones, el periódico (El Heraldo de México) fue comprado por el empresario radiofónico José Gutiérrez Vivó, quien lo transformó en el Diario Monitor.

De acuerdo con versiones de columnistas y reporteros de Ovaciones, la noche del jueves 4, Alarcón Velázquez se presentó en la redacción del diario para dar un "mensaje" ante más de 150 trabajadores, de la redacción y talleres, principalmente.

Después de saludar de mano a los trabajadores, Alarcón pronunció un discurso específicamente para "tranquilizar" a los trabajadores, "angustiados" por la venta del diario y los frecuentes cambios en la dirección.

Inclusive, Alarcón habló de la "experiencia periodística" que adquirió en El Heraldo de México, un diario acusado de haber estado al servicio de los gobiernos priístas. Dijo que asumía el cargo con "el mejor ánimo" y que no habría cambios radicales.

En su presentación, a la que no asistió Vázquez Raña, según las fuentes, Alarcón despejó dudas acerca de la compra del diario. Dijo que se trataba de "una operación meramente mercantil" e insistió que su idea era "mejorar el periódico". Además, garantizó que no habría despidos.

"Ante el nerviosismo de los trabajadores, Alarcón, quien junto con Vázquez Raña forma parte de la sociedad que compró el diario, tranquilizó el ambiente. Y es que, en los últimos años, Ovaciones ha tenido varios dueños, incluido Televisa, empresa que designó a Alberto Ventosa

como director. Luego, el propio Burillo nombró, primero, a Rafael Reséndiz y, luego, a Miguel Angel Couchonal", dijeron.

"Con la venta, la gente estaba angustiada. Alarcón pronunció un mensaje para tranquilizar y dar certidumbre a los trabajadores. Dijo que el periódico va a mejorar y que se iban a corregir errores", añadieron.

Según una nota de La Crónica, el ex dueño de El Heraldo de México compró su participación en el diario de Alejandro Burillo.

Explicó que Juan Bustillos dejó la dirección del diario y que, en breve, Alarcón llamará a sus nuevos colaboradores. Por lo pronto, dos de sus amigos, José Fonseca y Miguel Robles Mass ya laboran en el periódico. Este último, como jefe de Información.

Actualmente, Ovaciones tiene tres ediciones diarias: el diario deportivo, en el que hay un espacio para la información general; la llamada "Segunda Edición", y La primera de Ovaciones, matutino de carácter político, que el próximo 1 de diciembre cumplirá un año de vida. (Proceso, noviembre 2004)

Pese a las promesas de los nuevos dueños, en diciembre de 1994, desapareció de circulación el periódico La Primera de Ovaciones, periódico que destacaba la información general, pero que traía sección de deportes y espectáculos, exactamente a un año de su aparición. También salió de circulación la edición poblana de la Segunda de Ovaciones.

Además, en enero de 2005 comenzó la liquidación de personal, principalmente en el área de captura de textos, departamento que desapareció en las ediciones que se mantuvieron.

El recorte de personal continuó hasta abril en todos los departamentos de Editorial Ovaciones S.A. de C.V., la cual hasta la fecha mantiene la misma razón social.

1.3.1 Análisis de la estructura organizacional de Ovaciones

Ovaciones, en su manual de estilo, se define: "...como un periódico independiente, nacional, de información general, deportivo, ciudadano, con una clara vocación popular y apegado a la democracia pluralista, según los principios liberales, y se compromete a promover el orden democrático y legal establecido en la Constitución.

"En este marco, acoge todas las tendencias, excepto las que propugnan la violencia para el cumplimiento de sus fines". (Manual de estilo, 1996: 7)

El documento agrega que Ovaciones se esfuerza por presentar todos los días información veraz, completa, interesante, actual y de alta calidad, para que el lector comprenda la realidad y forme criterio.

En el mismo texto, se asienta que el periódico rechaza presión de personas, partidos políticos, grupos económicos, religiosos o ideológicos que “traten de poner información al servicio de sus intereses” y concluye la idea con la afirmación de que “esta independencia y la no manipulación de las noticias son una garantía para los derechos de los lectores, cuya salvaguarda constituye la razón última del trabajo profesional. La información y la opinión estarán claramente diferenciados entre sí”. (Ibidem: 7)

También, el manual define la responsabilidad profesional de los redactores del periódico a quienes les indica que “no deben hacer el vacío a un personaje o a una institución sólo porque hayan tenido problemas para cubrir determinada noticia. El derecho a la información es sobre todo del lector, no del periodista”. (Idem., p. 7-8)

El periódico se hace responsable de subsanar los errores cometidos en sus páginas, “lo más rápido posible y sin tapujos”. La responsabilidad de la fe de errata es para el responsable de cada área informativa. No obstante, aclara que cada redactor es responsable de la revisión de sus originales. “La primera responsabilidad de las erratas y equivocaciones es de quien las introduce en el texto; y sólo en segundo lugar, del editor encargado de revisarlo”. (idem: 8)

Por desgracia, el manual de estilo de Ovaciones sólo se imprimió y se repartió entre los trabajadores de las mesas de redacción como mero trámite formal. Desde que fue impreso en 1996 a la fecha no se aplicó su contenido a la práctica laboral. Los objetivos que se fija la organización sólo quedaron en el papel y la única meta que se cumple es la de “sacar” el periódico todos los días.

Si bien el manual de estilo es un documento que dicta las normas mínimas de como debe escribirse en el periódico, Editorial Ovaciones, al menos en los últimos veinte años, no ha puesto atención en este punto fundamental para el ofrecer como dice en sus páginas “un producto de calidad”. Incluso, en el actual momento del periódico hubo personas que contestaron a la entrevista de sondeo que desconocían la existencia del manual de estilo como documento que dicta los estándares para el desempeño de trabajo, algo así como manual de procedimiento. Menos aún conocen cuales son en la empresa los valores, normas, símbolos. *Grosso modo* se esbozan algunas ideas en el manual, pero no hay más.

Incluso, antes de la venta del periódico, los directores en su intento por enderezar la crisis del diario rediseñaron portada y planas, no así contenidos, y a quienes intervinieron

en el proceso se les dijo: “ya sabemos contra quien estamos compitiendo”. Por supuesto, que todos esperaban que se dijera quien era el rival, para saber la magnitud de la empresa que se estaba iniciando. La respuesta nunca llegó. Nadie supo quién era el contrincante y, por tanto, el esfuerzo de la organización nunca tuvo un rumbo claro ni cual era el horizonte que se había fijado la dirección. El resultado fue evidente, en menos de un año la empresa se vendió a los actuales dueños.

A unos días de la transacción, el señor Gabriel Alarcón Velázquez llegó al periódico y se presentó como presidente y director general de la editorial. Su presencia tuvo la intención de atenuar el nerviosismo de la planta trabajadora, luego del relevo en la administración, afirmó a los trabajadores en una improvisada reunión a fines de noviembre, en la redacción de Deportes, que el nuevo objetivo de la organización era convertir a Ovaciones en el mejor diario deportivo del país. “Vamos a recuperar la fama de Ovaciones de los años setentas, cuando en aquel tiempo tuvo el primer sitio en ventas de los diarios de su clase”.

La interpretación que los trabajadores hicieron de las palabras del presidente fue que les acababan de decir que como ellos trabajaban desde hace años estaba mal y que con la nueva administración se “enderezaría el barco” que estaba a punto de naufragar.

Tras la reunión hubo una aparente calma, en víspera del fin de año. Pero como no se aclaró cómo se pretendían hacer del periódico el número uno para los lectores. Todos continuaron laborando igual.

Pocos días después, la dirección de deportes comentó a los editores de la sección la visión del nuevo periódico que pretendían construir.

Esta visión era la de construir un diario como el periódico deportivo Récord, el cual cuenta con un diseño muy vistoso apoyado principalmente de imágenes, que se ponderan sobre el contenido escrito. El papel que emplea este medio es de una calidad muy superior a la del papel periódico común, al menos el que emplea Ovaciones. Este papel permite resaltar las fotografías con una calidad en los colores muy alta.

Sin embargo, en Ovaciones nunca se planteó cambiar el tipo de papel, y sí, según comentan los trabajadores de talleres, la calidad de la tinta color que se comenzó a emplear es de peor calidad a la que el periódico usaba antes de su venta.

Por otra parte, la visión de los reporteros y editores de la sección de deportes difiere de la que la dirección busca. José Luis Varga, editor de Fútbol, comenta que el buscar que Ovaciones sea como Récord es pensar hacia atrás. “Ovaciones es un periódico especializado, tiene una sólida trayectoria ganada en muchos años y tiene a su público cautivo. A Récord le falta mucho para ganarse el prestigio que Ovaciones tiene”.

Y agrega: “si el periódico tiene que cambiar sería para ponderar el contenido escrito, sobre la imagen. Porque quien compra el periódico lo hace para leer, la imagen es un excelente apoyo y ha que destacarla cuando lo requiere, pero un periódico sin sustancia en su información es un medio vacío.

A la fecha, la nueva dirección, pese a que reorganizó el proceso de elaboración del periódico, no ha marcado con claridad y para todos los objetivos de la empresa, y se da por hecho que la meta inmediata es que el periódico se edite y que salga temprano para su venta.

1.3.2 La estructura formal de Ovaciones

Raúl Rivadeneira Prada define como periodismo impreso al “sistema abierto de comunicación humana tecnificada que procesa acontecimientos, ideas y sentimientos procedentes de una o varias fuentes, para transmitirlos a destino mediante un canal llamado periódico”. (1990: 24)

Una empresa editorial debe observarse, por tanto, como un sistema abierto con *inputs*, *throughput* y *outputs*, diría el mismo autor. *Input* es la importación de energía o la cantidad de elementos introducidos al sistema, procedentes de fuera de él, que sin ellos sería inviable su existencia. Por ejemplo, el suministro de papel o los anuncios publicitarios o propagandísticos.

Sin embargo, los *inputs* más importantes del periódico son las noticias procedentes de las fuentes de información, incluidos elementos de entretenimiento, educativos y de opinión.

Además, dentro de los *inputs* se considera a los elementos humanos para la redacción, la administración y talleres. Se incluyen también los materiales, maquinaria y repuestos, las nuevas tecnologías y los nuevos conocimientos científicos para el desempeño profesional.

Incluso, la normatividad del sistema sociopolítico-económico del entorno son parte de estos *inputs*. Sin dejar a un lado las influencias políticas y religiosas.

Para Rivadeneira, el *throughput* es la instancia de transformación de la energía importada por el medio de procesos que caracterizan al sistema como un todo dinámico. “El caso más representativo del *throughput* en el periodismo impreso es la noticia publicada. El *input* fue el hecho noticiable, materia prima constituida por secuencias de señales procedentes de una o varias fuentes y que, mediante los procedimientos de cobertura de información, interpretación, codificación, caracterización y divulgación, se transformación en noticia para el receptor que la consume”. (1990: 42)

Por tanto, el resultado de esa transformación-acción es energía que sale del sistema como *output*, como producto, que tendrá desde luego un impacto con el entorno, pues puede incidir en comportamientos, produce efectos en el nivel pragmático de la comunicación o simplemente puede despertar emociones.

El autor añade que el sistema periodismo impreso cuenta con elementos físicos y mecánicos (señales, aparatos, materiales) hasta comportamientos humanos individuales y colectivos (emociones, sensaciones, predisposiciones, intereses individuales y grupales, entidades sociales, etc.), que además están inmersos en un contexto sociocultural.

Señala que las metas de un periódico son la cobertura y recepción de noticias, producir mensajes, distribuir el periódico y establecer círculos de retroalimentación.

Añade que un periódico está compuesto por tres elementos básicos: administración, redacción y talleres.

La redacción está integrada por elementos materiales y humanos. Es decir, equipos de recepción de noticias y para la cobertura de acontecimientos como los teléfonos, decodificadores vía satélite, computadoras. Además, por redactores, reporteros, fotógrafos, dibujantes, editorialistas, jefes, directores, etc.

“En la redacción cabe mencionar las líneas informativas y editorial. La primera, porque fisionomiza al periódico y lo define como interpretativo, informativo o de ambas calidades y dentro del periodismo interpretativo, en las clasificaciones de periodismo combativo, ideológico, sensacionalista, de *underground*, etc. La segunda, porque le define en cuanto al tipo de pertenencia ideológica política o confesional del medio impreso, su vinculación con los poderes políticos y económicos”. (Ibidem, 1990: 40)

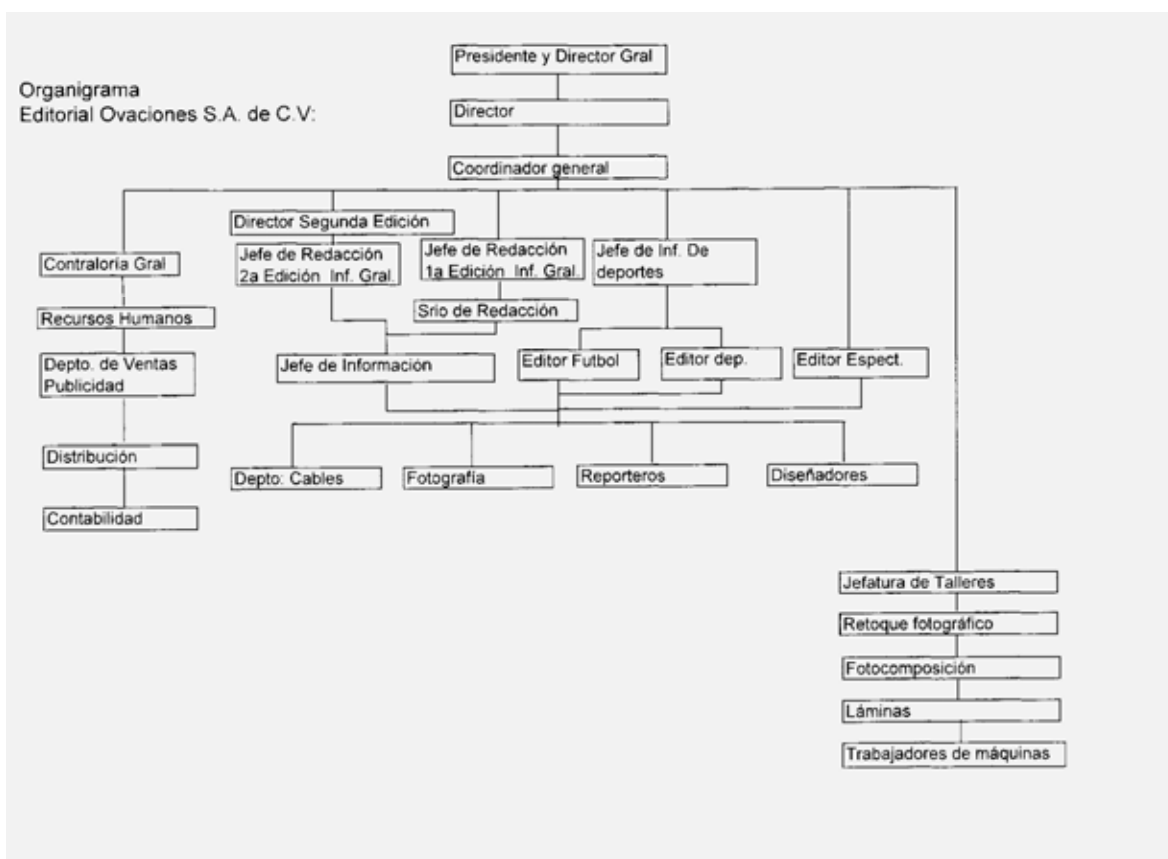
En la administración existen dos subsistemas básicos para el funcionamiento del periódico: Publicidad y circulación.

“El papel principal de este elemento del periódico es la organización de la empresa periodística, el mantenimiento de equipos, la dotación de materiales, etc. Tareas que ejerce con la venta de espacio para anuncios, suscripciones y ventas callejeras y otros medios; al mismo tiempo, su organización con apoyo jurídico reglamentario que varía de un medio a otro”. (Idem., 1990: 40)

Rivadeneira explica que el área de talleres se encarga de la elaboración del producto, que en este caso es el periódico impreso, tal como fue planificado en el área de redacción y que finalmente llegará a manos de los lectores. Esta elaboración se hace con empleo de tecnologías que dependen de la capacidad económica de cada editorial. Para el caso de Ovaciones se emplea de tecnología tipo offset (fotográfico) en las rotativas.

Con estos antecedentes, resulta más sencillo entender como está organizada Editorial Ovaciones. La estructura de la organización se finca en tres áreas que son administración (Contraloría General), redacción (Coordinador general) y talleres (Jefatura de talleres).

El siguiente organigrama de Editorial Ovaciones se elaboró con la información recabada por el autor de este trabajo debido a la empresa está actualizando el esquema.



La empresa a través de su historia ha ido fortaleciendo su estructura organizacional que creció enormemente hasta fines de los años 80, cuando ocurrió la primera venta. En esa época Publicaciones e Impresiones Mexicanas S.A. de C.V., como originalmente se llamaba la organización llegó a estar constituida por más de dos mil trabajadores. Quizá esta fortaleza que llegó a tener como medio de comunicación explica como se ha mantenido hasta ahora, a pesar de un sinnúmero de problemas que se advierte en su organización.

Actualmente, pese a que no existe físicamente un organigrama, en la práctica se advierte formalidad funcional en puestos y jerarquías entendidas por todos los integrantes de la organización. Para cuestiones de este trabajo, se da por entendido que el área de estudio son las mesas de redacción, y más específico las que integran la Primera Edición de Ovaciones. Por tanto se explica más a fondo el funcionamiento de éstas con respecto a las áreas de Administración y Talleres.

Sin embargo, se entiende que la toma de decisiones viene de la Dirección General y afecta a las tres áreas. Por ser una empresa eminentemente editorial, los puestos de mando están orientados hacia este fin y, por tanto, Administración como Talleres tienen su razón de ser en función de la elaboración del producto periodístico.

El presidente y director general asumen el puesto más alto de la organización. De inmediato, le sigue el director, quien atiende principalmente la sección de Deportes, aunque también toma decisiones en el área de Información General, cuando se le requiere. El director, junto con el jefe de información y editores de futbol y deportes en general, decide el contenido de la sección.

El Coordinador General es quien dirige la sección de Información General y de Espectáculos. Además se coordina directamente con los jefes de Información y de Redacción y de Espectáculos para ponderar la información que se editará en las respectivas secciones.

Luego de los jefes y editores de sección están los reporteros, fotógrafos y diseñadores de planas. (ver organigrama, arriba)

Antes de hablar del perfil de los miembros de la redacción es pertinente aclarar que en la empresa no se tiene un manual que oriente al respecto. La forma de reclutar a los miembros de la organización es muy sui generis. Por lo general, los jefes de los

departamentos buscan al personal que necesita a través de conocidos con la condición de que tengan experiencia en el puesto.

Por ejemplo, se da por entendido que si se contrata a un reportero este debe saber redactar, al menos una nota informativa. Pero, por lo general, cuando se requiere de un reportero que tenga que salir a buscar información, éste se recluta de la guardia de información. Por tanto, como se hace un vacío en la guardia, se contrata a un redactor, por lo general egresado de periodismo de alguna escuela o universidad.

Sin embargo, no hay un perfil claramente definido del tipo de reporteros que desea la empresa. La más reciente llegada de reporteros a Ovaciones se dio tras la compra del periódico y muchos de los recién llegados pertenecían al recién desaparecido periódico El Heraldo de México, que pertenecía al ahora presidente de Ovaciones.

En el resto de los puestos que son más técnicos, en el caso de formadores o fotógrafos o diseñadores, el procedimiento es muy similar: “trae a un cuate que sepa tomar fotos” o “trae a un cuate que sepa diagramar”, el reclutamiento es sencillamente “entre cuates”. Recursos humanos se concreta a tramitar la contratación, luego del requerimiento del jefe de determinado departamento o del director.

La llegada de por lo menos cinco reporteros tuvo gran impacto en la redacción, pues hicieron sentir a los reporteros que trabajaban con anterioridad en el periódico con menor influencia frente a los nuevos jefes.

Incluso, la llegada de cuatro editores, a fines de marzo, que provenían de El Heraldo de México, fue el preámbulo del cambio en la forma de elaborar el periódico Ovaciones.

Anteriormente, el director daba instrucciones al jefe de redacción y éste repartía el material informativo a los editores de sección, previa selección del material que se utilizaría en la primera plana del diario. Cada editor de sección era responsable de completar y actualizar la información, con ayuda del jefe de Información y reporteros, hasta que concluyera la edición.

Ahora, el jefe de Redacción, luego de la junta con el director y jefe de Información, comienza a concentrar la información para distribuirla a las planas correspondientes y los editores reciben la información vía electrónica en carpetas para cada una de las planas y, según la plana que le haya tocado formar, comienza a diseñar la página conforme a la jerarquización que le ordenó el jefe de Redacción. El editor no tiene influencia sobre la

información ni tampoco tiene manera de actualizar su información, de no ser por el jefe de Información o de Redacción.

Incluso la figura de Secretario de Redacción asume el papel de revisar agencias informativas y portales de internet para, más o menos, evitar que se pierda información en la edición.

Esta es una de las prácticas cotidianas que, debido a que el jefe de redacción difícilmente puede controlar toda la información que se genera en el país y el mundo, asume otro miembro de la organización para evitar vacíos informativos.

1.3.3 El proceso de trabajo en las redacciones

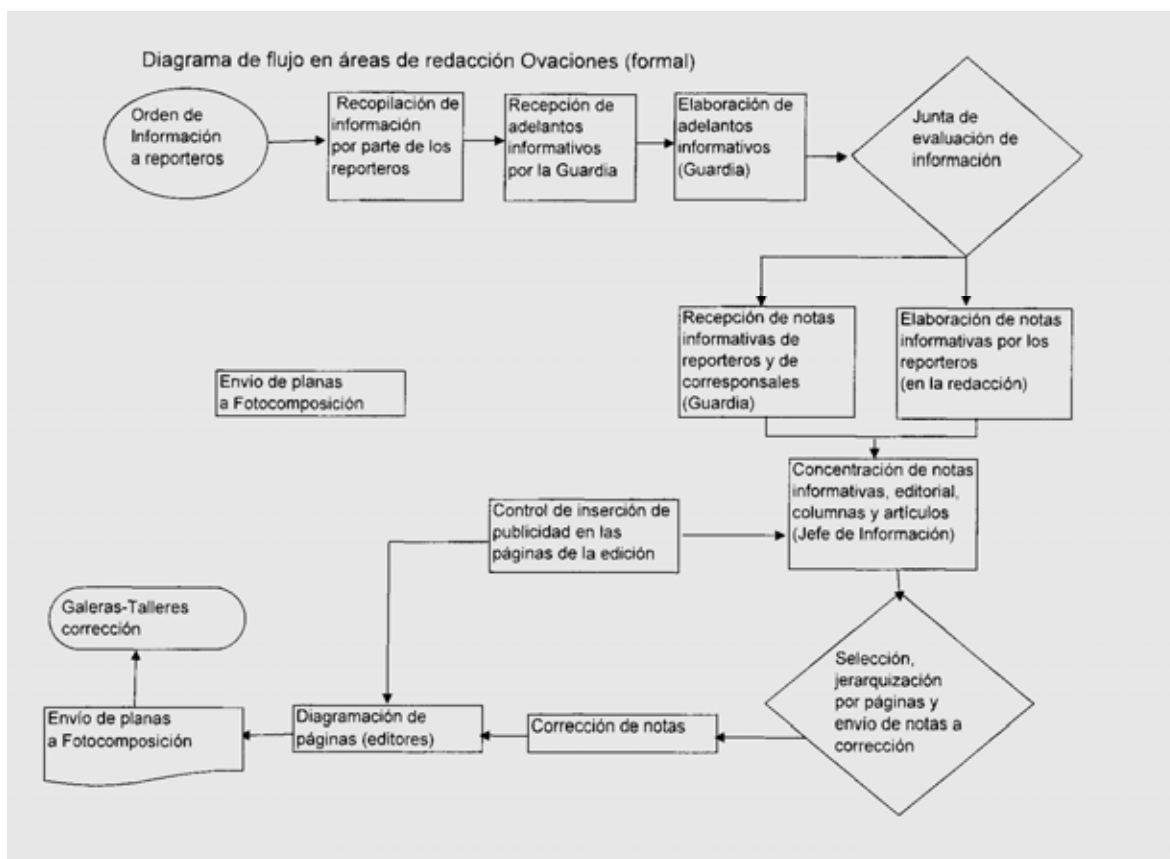
Las mesas de redacción de la Primera Edición experimentaron un cambio radical en su forma de elaborar el periódico a partir de enero de 2005. La disposición de la nueva dirección editorial fue cambiar a un modelo de trabajo, que como explicó el jefe de Redacción de Información general, Miguel Robles Mass, es muy parecida a como se trabajaba en El Heraldo de México, el periódico recién desaparecido.

El proceso diario de trabajo comienza con las órdenes que da el jefe de información a cada reportero para que emprenda su labor reporteril. Estas órdenes se elaboran desde la noche anterior y se le informa al reportero en cuanto están elaboradas, por la noche o en la mañana temprano. (veáse la gráfica siguiente)

El reportero recaba su información según la fuente de información o evento que se le haya asignado. Como Ovaciones cuenta con una reducida planta de reporteros, cada uno de ellos tiene en su haber de dos a tres fuentes de información diariamente. Esta situación, limita la cobertura del medio porque cuando ocurren eventos simultáneos en dos fuentes que cubre un reportero, una de las dos no será atendida personalmente. Qué ocurre, pues que el encargado de la fuente deberá hacerse de la información, ya sea con algún compañero que le pase la nota o porque la “refritea” de la agencia Notimex o de la página de internet de algún periódico nacional. O en el peor de los casos una nota “volada”.

El reportero tiene la obligación de enviar un adelanto de su información antes de las 16:00 de la tarde, lo que permite elaborar un presupuesto informativo que resume las notas de todos los reporteros recabadas hasta esa hora. Quizá una eventualidad es que algún día por equis razón un reportero no envíe su adelanto, pero ello no detiene el paso siguiente que

es la junta de evaluación de información. Sin embargo, sí repercute posteriormente en el reacomodo de notas informativas en las páginas.



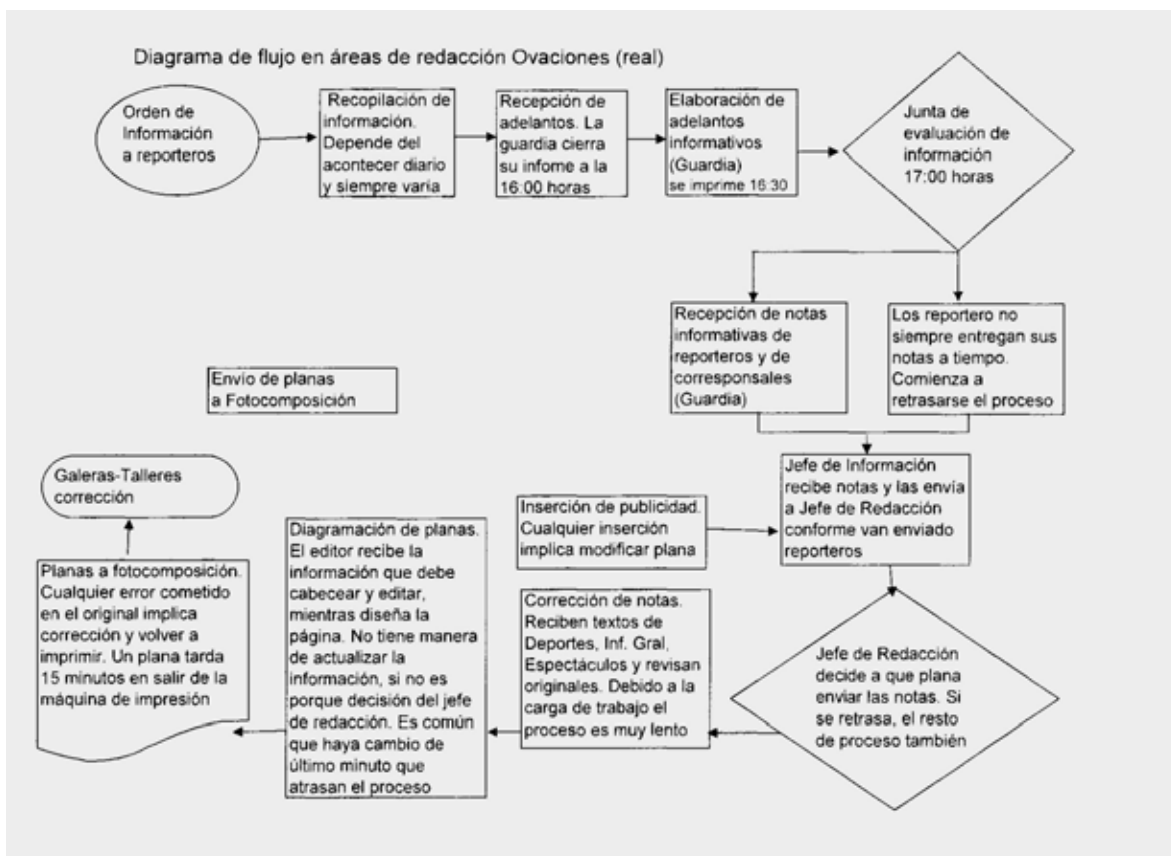
El funcionamiento de las mesas de redacción es similar en Deportes, Información general y Espectáculos. La diferencia está en que a los reporteros de Deportes se les pide que envíen su información “cabeceada”, acción que en Información general realizan los editores que forman planas.

Otra diferencia es que en Deportes los editores tienen diseñadores de planas y ellos se concretan al manejo de la información. Esto marca una gran diferencia respecto con información general porque el editor tiene la oportunidad de actualizar la información y estar pendiente de nuevas noticias que surjan de momento.

El jefe de información recibe las notas que trabajaron los reporteros y se la entrega al jefe de redacción. Éste se encarga de seleccionar, jerarquizar para cada página y enviar a la corrección cada nota que envían los reporteros. Este proceso le lleva hasta tres horas de la jornada de trabajo. Mientras tanto, correctores y editores esperan a que las notas fluyan

para continuar el proceso. De igual forma, selecciona las fotografías que se necesitan para cada plana y las hace llegar a los editores para que escojan material.

Cuando la información llega al editor, éste comienza a formar la página que se le asignó. Cuando se trata de información general, el editor debe cabecear las notas. En cambio, en la redacción de deportes, el editor se concreta a revisar el texto, que ya viene cabeceado, y lo envía al formador. (ver gráfica siguiente)



Dando que no siempre fluye de manera óptima la información no siempre se termina de manera regular las planas.

Otro problema que se advierte es que no siempre el mismo editor elabora la misma plana. Esta situación tiene repercusión, en el contenido, debido a que no se jerarquiza o edita la información con el mismo criterio cuando se tiene dominio del tema. Por tanto, en ocasiones se sacan de la plana notas informativas que eran seguimiento de un acontecimiento o no se le da importancia a otras que a la postre podrían tener repercusión informativa, por insignificante que parezca.

Ahora bien, el editor que trabaja una plana, por ejemplo Ciudad, no controla la información y por tanto no sabe si tiene cubierto el panorama informativo del día. El editor está a expensas de la jefatura de Información y si ésta no pidió el reportero la nota la jefatura de Redacción nunca la va a recibir, entonces los editores quedan desconectados de la información actualizada. Por esta sencilla razón, en información general, es común perder notas.

1.4 Diagnóstico en las mesas de Redacción. Conclusión.

A partir del análisis del proceso de trabajo de las mesas de redacción del periódico Ovaciones se advierte una serie de dificultades que deben resolverse para revertir las dificultades para la elaboración del periódico.

En términos de costos, desde que el reportero comienza a enviar información hay un punto en que el proceso se detiene, pues hay un lapso en que ni se envían las notas a corrección ni se pasan a las planas, porque las jefaturas se encuentran en la junta de evaluación de la información.

Luego, que se terminó la junta, el jefe de Redacción comienza a enviar sus notas a corrección con el destino que llevará en las planas del periódico. En este punto, hay una toma de decisión que detiene el proceso, porque el jefe de Redacción decide en este momento que notas deben ir juntas en determinadas planas o cuales deben editarse en una sola. Además corrige o da sentido a la nota informativa conforme a la línea editorial.

Esta etapa del proceso lleva más de un par de horas y mientras la corrección está detenida, los editores no reciben información y el proceso se vuelve lento, pues las notas caen a cuenta gotas.

Si se piensa en que tras el jefe de Redacción está cien personas en espera de que el proceso fluya, hablamos de que son muchas horas-hombre perdidas en la jornada.

Además, ante la creciente información que fluye en una sociedad tan compleja y globalizada es imposible que una sola persona se haga cargo de todo lo que surge en el espectro informativo. Si bien Deportes y Espectáculos no reviste mucho problema al respecto, porque cada área de información tiene un responsable, en información general sólo un jefe de información se encarga de completar las notas.

En este caso, es pertinente poner atención en que la responsabilidad informativa no puede estar concentrada en una sola persona, porque cada sección requiere de una atención especial para no perder noticias. Las secciones de Policía, Ciudad e Información Internacional requieren de especialización debido a que el periódico desde su origen dio especial atención a éstas, porque fue una fórmula que le resultó por muchos años.

Ahora se ha descuidado porque en el afán de reestructurar a la empresa según las necesidades de los nuevos dueños, los objetivos son otros, aunque para los que trabajan en el diario son desconocidos. Aunque la meta diaria es publicar el periódico.

Esta falta de identidad periodística y de falta de claridad en los objetivos de la organización, tiene a los miembros en un situación de apatía y desgano que repercute directamente en la calidad del producto que se está elaborando y que, desde luego, pierde compradores potenciales ante la cerrada competencia de otros medios que están presentando una opción periodística que atrapa a los jóvenes lectores que son los que se interesan por un medio periodístico deportivo.

Si en estos puntos no se hace una reflexión inmediata, el periódico continuará con altas pérdidas económicas no sólo en el proceso de trabajo. Sino que a falta de clientes, también se pierde preferencia de los anunciantes. En este último punto, el hecho de que el periódico no tenga más reporteros que cubran la mayoría de las fuentes de información resta presencia en las oficinas de prensa gubernamentales o privadas, por tanto, no se les considera como medio para difundir anuncios o propaganda.

Por tanto, el periódico pierde doblemente en ventas del producto y en anunciantes que no lo ven como un medio idóneo para difundir sus mensajes. Asimismo, la mayor pérdida que sufre el medio es el de la identidad, pues en la medida que no se renueva para las nuevas generaciones, pierde presencia y significado como organización que difunde noticias y el término de noticias viene de la palabra nuevo. Entonces, un periódico que debe ofrecer siempre algo nuevo, pero que no se innova cae en una contradicción en sí mismo.

CAPÍTULO 2. Concierto para un sistema que a pesar de todo ¡actúa!

2.1 Qué es una acción y los costos que implica.

Para emprender el diagnóstico comunicativo de las mesas de redacción del periódico Ovaciones y detectar los problemas informativos-comunicativos de este subsistema de la organización Editorial Ovaciones y que están asociados a los problemas de índole productivos, primero se tiene que establecer a cuanto asciende el costo generalizado del problema productivo detectado en el capítulo anterior.

Para ello se tendrá que entender que producir es una acción sobre el medio ambiente realizada por un individuo o una colectividad. Esta acción debe considerarse como un proceso de transformación. Toda acción desencadena un costo-beneficio

En el entendido de que producir es actuar, entonces, es una acción; para cuantificar costos dentro de una organización se necesita definir qué es una acción y cómo se da ésta dentro del proceso productivo de la organización. En otras palabras, es necesario determinar el costo generalizado de las acciones al interior de las mesas de redacciones del periódico Ovaciones.

Abraham Moles plantea que el ser humano es el átomo de las ciencias sociales y los sistemas sociales, las instituciones sociales, o las organizaciones están constituidas, por tanto, con estos átomos. Sin embargo, los más importantes son las acciones de estos individuos-átomos y para entender este actuar es necesario reconocer la fenomenología de los actos, pues la existencia de los individuos y las organizaciones son una cadena infinita de acciones. "El hombre es la suma de todos sus actos", diría Jean Paul Sartre. Por tanto, en la sociedad del hacer, quien no actúa es inexistente.

¿Qué es una acción? Se pregunta Moles en su libro *Teoría de los actos*, y se responde que "es esencialmente un *desplazamiento visible del ser en el espacio, que crea una modificación en su medio ambiente*" (Moles, 1983: 15)

"Actuar representa, entonces, necesariamente actuar sobre el mundo, dejar una huella y, para ello, disipar cierta cantidad de energía, siendo el ser la fuente de esta energía que extrae de sus propias reservas. Una acción es algo visible, objetivable y que deja una huella, por lo menos en la imagen misma que nosotros inscribimos en nuestra memoria". (Ibidem: 15-16)

Moles reconoce que el concepto de medio ambiente se aplica al mundo físico, pero también lo ubica en el psicológico. Es decir, en la perspectiva de los objetos y de las

imágenes que cada ser tiene ante sus ojos en su campo de la conciencia y sobre los cuales obra para modificarlos.

Distingue acciones de gran energía y acciones de poca energía. Donde, por lo general, los actos de baja energía son actos de comunicación. En este sentido las órdenes o las decisiones son acciones de poca energía que *desencadenan* acciones de gran energía. Así, la comunicación puede definirse como una meta-acción, debido a que es la única acción que coordina acciones.

En su obra, Moles expone que el desencadenamiento de los actos del individuo está en función del beneficio o utilidad que obtiene de ellos. Abunda 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. Por tanto, define que el costo generalizado aparece, entonces, como el elemento regulador de las acciones humanas y requiere una definición específica.

En este sentido, retomamos que una acción es un desplazamiento visible del ser en el espacio, que modifica su medio ambiente. Las acciones tienen principio y fin, distintos entre sí. Además, tienen por meta cumplir una función, el acto no existe si no es a través de su meta.

Moles hace hincapié en que toda acción brinda un beneficio, pero exige un costo. Por lo tanto, el hombre actúa cuando los inconvenientes son menores, o cuando el costo invertido es menor al beneficio que saca del acto.

Abraham Moles explica que las acciones tienen un inicio y un fin que siempre están diferenciadas una de la otra. Cada acción tienen por meta: cumplir una función. Es decir, el acto no existe si no es a través de su meta.

Para Moles, la acción es inversión de energía y recupera de N. Wiener la distinción entre acciones y las clasifica en:

Alta intensidad de energía	Cavar un hoyo, correr, cambiarse de casa, poner en marcha un nuevo producto, realizar una reingeniería...	Acciones visibles, inmediatas y concentradas en el tiempo. "La acción productora de Realidad"
Baja intensidad de energía	Escribir una carta, dar una orden, tomar una decisión, esperaren una fila, diseñar un plan,...	Fenómenos de mensaje, órdenes o decisiones, desencadenan acciones de gran energía, lentas y difíciles de observar,

		esencialmente de sociedades humanas avanzadas, en el mundo animal parecen no tener importancia. "La comunicación productora de significa
--	--	---

El actor tiene dos posibilidades de acción, de alta o baja energía. Pero el actor actúa motivado por la percepción que tiene de su mundo, es decir de manera mediada, y cada individuo percibe y categoriza al mundo de manera diferente.

Toda acción nos brinda un beneficio, pero nos exige un costo, por lo tanto, el individuo actúa cuando los inconvenientes son menores, o cuando el costo invertido es menor al beneficio que saca del acto.

Moles considera las siguientes reglas de la acción, de acuerdo al papel de la recompensa:

- Un individuo efectuará una actividad con mayor frecuencia si esta actividad es recompensada.
- Existe mayor probabilidad de que el individuo efectúe la acción le ha traído beneficios en otras ocasiones (condicionamiento).
- Mientras más valor personal tenga la acción, es más probable que la efectúe el individuo.
- Si la acción de un individuo no recibe el beneficio esperado o recibe una sanción, resulta una frustración proporcional a la causa y un comportamiento agresivo.

Los actos se pueden medir de acuerdo a su magnitud

MACRO ACCIÓN	Modifica sustancialmente al entorno
MAXI ACCION	Es una acción colectiva, energías de varios actores
ACCIÓN	Es la unidad, la acción que posibilita un cambio sensible
MINI ACCIÓN	Acción que involucra un gasto mínimo de energía (actos expresivos)
MICRO ACCIÓN	Movimientos de una secuencia de la acción

Para Moles los actos tienen una unidad mínima llamada actoma. Esta es la unidad de medida, el átomo de los actos, mínimo movimiento que significa un gasto mínimo de energía.

Actoma + actoma + actoma es igual a una secuencia de acciones que se pueden medir. Las acciones se miden y, también se puede calcular el costo de la acción.

Y como principio básico de racionalidad de la acción se parte de que nadie realiza ninguna acción cuyo resultado sea menor al costo de la acción. En este sentido, una empresa por lo general se reserva el lugar privilegiado de la racionalidad.

Abraham Moles agrega que existen cuatro posibilidades opcionales de acciones que define como:

- Autónomas Ejecutivas: El actor las hace solo, son acciones físicas que informan.
- Autónomas Expresivas: no comunicativas, no hay intercambio de informador.
- Heterónomas Ejecutivas: interacción sin que medie la intención de comunicar.
- Heterónomas Expresivas: acciones comunicativas, diálogos, que buscan el ajuste entre los actores que intervienen.

Tipo de acción	Ventajas	Desventajas
Ejecutivas	Se logra la acción tal y como lo quiere el actor, logra la eficacia.	Requiere invertir más energía
Expresivas	Si se logra, gastará menos energía, logrará la eficacia y la eficiencia	Probablemente no se logre el objetivo, ya que involucra a "otro" actor

En este sentido Moles señala que la comunicación es un factor de ahorro de energía, al sustituir acciones ejecutivas por expresivas o viceversa. Y agrega que las especies más evolucionadas son comunicativas. La comunicación es una *meta-acción*, única acción que coordina acciones.

En este sentido, la comunicación es *estratégica* porque es el principal instrumento de la eficiencia organizacional, a través de acciones expresivas que desencadenan acciones ejecutivas. Si se logra la eficiencia comunicativa, se logrará coordinar y eficientar acciones.

La eficacia de la comunicación está en función del "otro" porque es él quién decide como actuar, tiene la libertad de elegir si actúa o no, así como yo tengo la libertad de elegir que orden voy a dar.

El ser humano no es sólo *mano de obra*, es un ser libre que toma decisiones y yo dependo de sus decisiones pare la buena marcha en común.

Existen organizaciones altamente productivas, pero altamente costosas. Probablemente porque carecen de una buena comunicación *estratégica* y tratan de funcionar únicamente por la vía del control y la supervisión.

Costo generalizado de la acción. El costo de un objeto está ligado no sólo a su precio, también al esfuerzo y al tiempo que hay que invertir para obtenerlo.

El costo energético es la cantidad de energía que se tenga que invertir para realizar la acción (individual o social).

El económico es el precio en sentido convencional, que implica recursos materiales: agua, luz, horas extras...

El Temporal se refieren al tiempo invertido para lograr la acción, tiempo de espera del cliente, que podría verse como oportunidad, y de no se lograrse la compra se convertiría en frustración.

El costo psicológico se refiere a la energía psíquica aplicada a ciertos actos que implican pasar de la inercia a la acción, dejará al ser humano desprovisto de reservas, hasta que el reposo, sueño, distracción o indiferencia reconstituya nuevas reservas. Es el costo de riesgo, es decir, la cantidad de incertidumbre incluida en el resultado de la acción, es decir, ansiedad, perturbación, el riesgo de la espera...

Los actos humanos no sólo están motivados por el dinero, el tiempo y la energía, sino también por el factor psicológico.

Las organizaciones no contemplan como un factor importante el costo psicológico, y dejan al empleado que asuma el costo, por ejemplo en *bomberazos* que son resultado de la falta de planeación que el trabajador debe absorber para que la organización siga adelante.

La gente para seguir funcionando necesita "descanso", "vacaciones" y a las organizaciones esto se les olvida. Abusar de la propia fuente de energía trae "conflicto". Si la empresa no se compromete con sus miembros estos tampoco lo hacen con la empresa. Cuánto les cuesta a las organizaciones no tener una comunicación eficiente. Habrá que calcularlo.

Las reglas de la acción, para Moles, de acuerdo con el papel de la recompensa son:

- Un individuo efectuará una actividad con mayor frecuencia si esta actividad es recompensada.

- Existe mayor probabilidad de que el individuo efectúe la acción, porque le ha traído beneficios en otras ocasiones.
- Mientras más valor personal tenga la acción, es más probable que se efectúe.
- Si la acción de un individuo no recibe el beneficio esperado o recibe una sanción, provoca frustración proporcional a la causa y comportamiento agresivo.

Para el sociólogo francés, el costo de un objeto está ligado no sólo a su precio, también al esfuerzo y al tiempo que hay que invertir para obtenerlo.

“El costo es, de hecho, la *extracción* efectuada para el desarrollo de la acción de los recursos disponibles del ser –o de la organización-, y es, en ese sentido, el agotamiento relativo de sus recursos, cualesquiera que estos sean, y es práctico admitir a título de axioma que el individuo actúa cuando el interés, más o menos bien entendido a mayor o menor largo plazo, que el saca del acto, es notablemente mayor que los recursos internos que debe consagrar a éste.” (Moles, 1983: 40)

Así, todo individuo dentro de una organización representa un costo que genera más costos, en cuatro niveles distintos que son: energético, económico, temporal y psicológico.

El costo energético se refiere a la cantidad de energía que se tenga que invertir para realizar la acción individual o social. El económico es el precio por la acción en sentido convencional, es decir, su costo en recursos materiales como agua, luz, horas extras. El temporal, obviamente, se refiere al tiempo invertido para lograr la acción, tiempo de espera del cliente (oportunidad), y que de no lograrse la acción provoca frustración en el individuo. En el plano psicológico, se refiere a la energía psíquica aplicada a ciertos actos que implican pasar de la inercia a la acción, dejará al ser humano desprovisto de reservas, hasta que el reposo, sueño, distracción o indiferencia reconstituya nuevas reservas. Es el costo de riesgo, es decir, la cantidad de incertidumbre incluida en el resultado de la acción, que se refleja en ansiedad, perturbación, el riesgo de la espera.

Con este antecedente pasamos al siguiente punto para analizar los costos de la organización objeto de estudio.

2.1.1 Costo generalizado del problema productivo en las mesas de redacción del periódico Ovaciones.

- **Costo energético**

En las mesas de redacción del periódico las acciones comienzan con las órdenes de trabajo que emite diariamente las jefaturas de información de las secciones de Información General, Espectáculos y Deportes, desde donde se decide quién cubre qué fuente informativa periodística que se dicta mediante una orden por escrito que le es enviada o leída a cada reportero. Esta es la primera acción autónoma expresiva del día que por su naturaleza se da sin la interacción comunicativa con el reportero de la fuente. Este factor se reproduce en las mesas de redacción de Deportes y Espectáculos.

La consecuencia o costo de esta primera acción u orden repercute en la información que recaban los reporteros, la cual es una acción que requiere un alto consumo energético que, sin embargo, arroja resultados deficientes debido a que no se da una interacción comunicativa para ponerse de acuerdo en los detalles y ángulos en que podría abordarse la información a buscar y de un punto de vista que distinga al periódico respecto a las otras ofertas periodísticas.

Además, no se trabajan reportajes periodísticos, entrevistas de fondo o análisis de coyuntura que ubiquen al lector en el espectro informativo. Por el contrario, el trabajo se orienta a la simple nota informativa, sin un valor agregado que distinga al periódico. Por tanto, el derroche de energía de los reporteros solamente se orienta a recabar y redactar notas informativas sin que se explote otros géneros periodísticos.

En las mesas de redacción, luego que se integra el adelanto de Notas Informativas, se toma la decisión de qué notas publicar, se jerarquizan por página, las más importantes se editarán en la Primera Plana del periódico. Esta acción se realiza de manera conjunta de manera heterónoma expresiva. Sin embargo, después de esta reunión de editores, cualquier cambio en el contenido de la edición se realiza por orden de Coordinador Editorial o por el jefe de Redacción de manera ejecutiva y con el costo que implica al cambiar o rehacer la plana, incluso cuando ya está terminada y en galeras.

En esta lógica, el costo energético medido en kilovatios/hora consumidos o economizados por la organización hace suponer, en términos lógicos, que mientras más horas se mantenga en funcionamiento las lámparas de luz del edificio y de los talleres, entre

más tiempo estén encendidas las computadoras y todo el equipo técnico-electrónico, el costo energético será mayor para la organización, sin contemplar que ello también implica un costo económico, un gastos por el mayor uso de los recursos materiales, como las impresoras, teléfonos, fax, sistemas de computación y tecnológico, así como material de papelería, lámparas que agotan su vida de uso, monitores que se desgastan, etcétera.

Para el trabajador, en el retraso de la edición y de su trabajo, hay un mayor desgaste de energía, que se refleja en cansancio en la jornada de trabajo y que se acumular en la semana, pues permanecer mayor número de horas en las instalaciones de la empresa provoca un desgaste psicológico similar al desgaste físico. Esta situación es evidente cuando a las horas de cierre de edición, comienza a salir errores que obligan a repetir planas, repetir notas, enviar dos o tres veces láminas de impresión que salieron con error.

- **Costo económico**

Este costo es el más evidente porque se traduce directamente en dinero, ahorrado o perdido, durante el proceso productivo. Incluso es la representación más generalizada que se tiene de cuando se hace referencia a costos.

Para la organización Ovaciones, el costo económico visto como una pérdida comienza cuando los reporteros emprenden su labor para recabar noticias, pues para ellos significa una pérdida costearse el transporte al lugar de los hechos o a la oficina de prensa de determinada dependencia que es fuente de información. Este es un gasto que asume el reportero y que la empresa no siempre retribuye, excepto cuando se trata de asuntos en que se requiere de trasladarse a otra ciudad distinta al Distrito Federal o a otro país. Por tanto, el que la orden del jefe de Información no se dé correctamente o que no se logre sacar el mayor provecho de la fuente informativa implica pérdidas para el reportero y para la organización.

Otro problema que genera costos, sobre todo al reportero, es que luego de ir a las fuentes que le corresponde cubrir tenga que trasladarse a las instalaciones del periódico para escribir su nota informativa, cuando podría hacerlo desde la oficina de prensa de la fuente de información o elaborarla en algún sitio próximo y enviarla por correo electrónico de la red de internet.

Que la información se retrase, que el reportero no entregue a tiempo su nota provoca un efecto en cadena en los demás eslabones de la edición, pues los correctores no tiene qué corregir, ni los editores tienen material con qué empezar a diseñar su plana. Por tanto, son muchas horas-hombre desperdiciadas. Si a ellos se le suma el tiempo de consumo de energía de las computadoras por estar encendidas consumiendo energía, además de impresora, sistemas de iluminación, impresoras de revelado en stand by que igualmente realizan un consumo alto de energía; sin contar que las rotativas están detenidas sin producir. Por tanto, los costos se elevan a costos millonarios en un año, incluso en unos cuantos meses.

En términos materiales, el costo de la producción del periódico en promedio al día es de poco más de 100 mil pesos, sólo considerando los principales insumos como son papel, tintas, energía eléctrica, láminas de impresión y horas-hombre.

Sin embargo, el costo económico está estrechamente relacionado con el tiempo de elaboración de la edición en las redacciones. Es decir, si las áreas de redacción se retrasan en el cierre de la edición y rebasan el horario de las 2:00 de la madrugada. Se corre un alto riesgo de perder la venta del tiraje “foráneo” que sale a los distintos estados del país.

Perder el envío del embarque foráneo tiene una repercusión fuerte en términos económicos. Se habla de 18 mil ejemplares que se devuelven a la empresa y que significan 43% de un tiraje de 42 mil ejemplares elaborados al día.

Esto quiere decir que la pérdida material de la edición es aproximadamente de 43 mil pesos, sin considerar lo que podría no ingresar al periódico por publicidad no distribuida en la edición.

El promedio diario de páginas de publicidad en la sección de deportes es de seis. Y son a color. Se hablaría de 17 mil pesos por plana, por seis contempladas diariamente da un total 102 mil pesos. Si el embarque foráneo se pierde (18 mil ejemplares), entonces se corre el riesgo de que no podría cobrarse 42% de la publicidad por no distribución. Se hablaría de otros 43 mil pesos en riesgo.

Pero, la repercusión es aún mayor si se considera que la pérdida de un lector cautivo en cualesquiera de los estados donde se vende el periódico no se recupera fácilmente, luego de que decide comprar un periódico distinto en el puesto de la esquina. El departamento de distribución de Ovaciones calcula que se tarda hasta más de quince días en recuperar el

número de lectores cautivos, aún cuando sólo haya sido un día el que no se distribuyó el periódico porque el envío no llegó.

COSTO ECONÓMICO DE LOS PRINCIPALES INSUMOS

Insumo	Costo	Consumo diario	Costo total al día
Papel periódico	7, 000 pesos por tonelada	9 toneladas	63,000 pesos
Tinta negra	10 pesos por kilo	80 kilos	800 pesos
Tinta colores	27 pesos por kilo	50 kilos	1,350 pesos
Consumo eléctrico	60,000 pesos mensual	Promedio 2,000 pesos	2,000 pesos
Lámina de impresión	35 pesos c/u	60 láminas	2,100 pesos
120 empleados redacción/talleres	Promedio 8,000 mensual (960,000)	Jornada 8 horas	32,000 pesos
			Total: 101,250 pesos

TARIFAS COMERCIALES 2006 DE OVACIONES

Deportes y	Blanco y Negro	Blanco y Negro	Color	Color
Espectáculos	Lunes	Martes-Domingo	Lunes	Martes-Domingo
Línea agata impar	14.64 pesos	13.12 pesos	21.90 pesos	19.66 pesos
Línea agata par	12.61 pesos	11.50 pesos	19.12 pesos	17.18 pesos
Plana impar	13,176.90 pesos	11,810.70 pesos	19,710.90 pesos	17,691.30 pesos
Plana par	11,434.50 pesos	10,345.50 pesos	17,206.20 pesos	15,463.80 pesos
Contraportada	38,800.00 pesos	33,000.00 pesos	44,000.00 pesos	40,700 pesos
L. agata gacetilla	26.62 pesos	23.96 pesos	39.93 pesos	35.86 pesos
INFORMACION GENERAL	Blanco y Negro	Color		
	Lunes a domingo	Lunes a domingo		
Línea agata impar	16.17 pesos	24.20 pesos		
Línea agata par	13.75 pesos	20.63 pesos		
Plana impar	38,808.00 pesos	58,080.00 pesos		
Plana par	33,000.00 pesos	49,500.00 pesos		
Contraportada	42,680.00 pesos	64,020.00 pesos		
L. agata gacetilla	35.42 pesos	53.13 pesos		
Línea agata convocatoria/avisos	16.17 pesos	24.20 pesos		

- **Costo temporal**

Los bomberazos son muy comunes en un periódico debido a que cotidianamente surge información que debe trabajarse en cuanto ésta es divulgada. Estas situaciones normalmente retrasa la edición, sobre todo porque se mantiene una estructura tan rígida que al ocurrir la eventualidad no se responde con atino a la contingencia. Si existiera la posibilidad de una página para noticias de último momento, ello daría la posibilidad para responder a la contingencia, aún cuando se está en el cierre de plana o el cierre de edición. Así no se perdería tanto tiempo en cambiar o rehacer planas porque llegó nueva información.

Que la edición en las mesas se retrase más allá de las 2:00 de la madrugada implica que el tiraje destinado para los estados pierda el embarque aéreo y terrestre.

Por lo general el cierre completo de la edición se da entre las 23:30 horas y las 00:30 horas de la madrugada. Sin embargo, en enero de 2006 la edición comenzó a sufrir retrasos significativos, debido a la renuncia de tres de los editores de información general.

La lenta respuesta a esta situación provocó descontrol y lentitud en el proceso de edición. Incluso ha sido notoria en el cierre de edición que se ha prolongado hasta las 02:00 de la madrugada. Límite que presiona al área de taller que tiene que acelerar la producción para conseguir enviar a tiempo el tiraje que va a los estados día aérea o autobús.

Y aunque se conoce esta situación de presión para la edición no se han tomado medidas para evitar la pérdida de tiempo y lentitud en el proceso.

CIERRE DE PLANAS OVACIONES “LA PRIMERA” DEL 2 AL 11 DE JULIO 2005

2 julio 2005	PAGINA	INICIO	CIERRE	NEGATIVOS
EDITOR 1	1 Portada	21:00	23:58	00:50
EDITOR 2	2 Política	20:00	23:56	23:57
EDITOR 2	3 Política	22:00	23:50	23:53
EDITOR 3	4 Política	21:00	23:12	23:14
EDITOR 3	5 Ciudad	21:45	00:39	00:41
EDITOR 4	6 Finanzas	20:15	21	23:20
EDITOR 5	7 Policía	20:30	23:30	23:43
EDITOR 6	8 Internacional	21:10	22:04	23:20

6 julio 2005	PAGINA	INICIO	CIERRE	NEGATIVOS
EDITOR 1	1 Portada	21:15	23:03	00:04
EDITOR 2	2 Política	20:00	23:48	23:49
EDITOR 2	3 Política	22:00	00:19	00:20
EDITOR 3	4 Política	21:00	22:41	23:05
EDITOR 3	5 Ciudad	22:45	00:20	00:37

EDITOR 4	6 Finanzas	20:30	23:21	23:23
EDITOR 5	7 Policía	20:10	23:55	00:00
EDITOR 6	8 Internacional	20:00	20:58	23:15

7 julio 2005	PAGINA	INICIO	CIERRE	NEGATIVOS
EDITOR 1	1 Portada	21:00	23:50	00:50
EDITOR 2	2 Política	22:30	23:45	00:10
EDITOR 2	3 Política	23:45	00:49	00:58
EDITOR 3	4 Política	21:00	23:22	23:24
EDITOR 3	5 Ciudad	21:20	00:35	00:38
EDITOR 4	6 Finanzas	20:15	21:17	22:10
EDITOR 5	7 Policía	20:00	10:20	23:38
EDITOR 6	8 Internacional	20:20	21:08	23:00

8 julio 2005	PAGINA	INICIO	CIERRE	NEGATIVOS
EDITOR 1	1 Portada	21:00	23:42	00:23
EDITOR 2	2 Política	21:00	23:55	00:40
EDITOR 2	3 Política	20:00	00:26	00:27
EDITOR 3	4 Política	21:00	00:02	01:10
EDITOR 3	5 Ciudad	23:50	00:10	01:25
EDITOR 4	6 Finanzas	20:00	21:00	23:30
EDITOR 5	7 Policía	23:25	00:14	00:40
EDITOR 6	8 Internacional	21:15	22:52	00:05

9 julio 2005	PAGINA	INICIO	CIERRE	NEGATIVOS
EDITOR 1	1 Portada	21:30	23:09	23:50
EDITOR 2	2 Política	20:00	23:54	23:55
EDITOR 2	3 Política	21:40	23:52	23:53
EDITOR 3	4 Política	21:30	22:30	00:00
EDITOR 3	5 Ciudad	22:32	00:00	00:17
EDITOR 4	6 Finanzas	20:00	21:30	23:00
EDITOR 5	7 Policía	21:30	22:50	23:34
EDITOR 6	8 Internacional	20:00	21:00	22:40

10 julio 2005	PAGINA	INICIO	CIERRE	NEGATIVOS
EDITOR 1	1 Portada	20:15	21:55	22:55
EDITOR 2	2 Política	21:30	23:43	23:44
EDITOR 2	3 Política	20:00	23:50	23:55
EDITOR 3	4 Política	22:41	23:56	00:14
EDITOR 3	5 Ciudad	21:00	22:41	23:00
EDITOR 4	6 Finanzas	20:00	00:05	00:07
EDITOR 5	7 Policía	21:00	23:50	23:54
EDITOR 6	8 Internacional	19:30	21:30	22:35

11 julio 2005	PAGINA	INICIO	CIERRE	NEGATIVOS
EDITOR 1	1 Portada	21:30	00:00	00:10
EDITOR 2	2 Política	21:30	00:24	00:25
EDITOR 2	3 Política	20:00	23:48	23:49
EDITOR 3	4 Política	20:30	00:28	00:30
EDITOR 3	5 Ciudad	23:55	00:30	00:32
EDITOR 4	6 Finanzas	19:45	20:55	23:00
EDITOR 5	7 Policía	21:25	23:48	23:51
EDITOR 6	8 Internacional	19:30	20:45	23:20

CIERRE DE PLANAS OVACIONES “LA PRIMERA” DEL 10 Y 11 DE ENERO 2006

10 enero 2006	PAGINA	INICIO	CIERRE	NEGATIVOS
EDITOR 1	1 Portada	21:00	00:59	01:30
EDITOR 2	2 Política	21:20	01:00	01:05
EDITOR 2	3 Política	20:00	23:40	23:45
EDITOR 3	4 Política	23:40	00:55	01:00
EDITOR 3	5 Ciudad	21:15	23:45	00:00
EDITOR 4	6 Finanzas	20:00	21:10	21:15
EDITOR 5	7 Policía	21:30	23:00	23:05
EDITOR 6	8 Internacional	19:25	21:15	21:20

11 enero 2006	PAGINA	INICIO	CIERRE	NEGATIVOS
EDITOR 1	1 Portada	20:40	01:40	01:50
EDITOR 2	2 Política	21:00	01:30	01:40
EDITOR 2	3 Política	20:10	23:00	23:05
EDITOR 3	4 Política	21:30	00:00	00:05
EDITOR 3	5 Ciudad	23:25	01:10	01:15
EDITOR 4	6 Finanzas	20:00	21:30	21:35
EDITOR 5	7 Policía	21:00	22:45	23:00
EDITOR 6	8 Internacional	19:00	21:00	21:15

- **Costo psicológico**

Más allá de los costos energético, económico y temporal existe otro que normalmente no es fácil de medir porque su carácter es más individual, aunque se refleja en aspectos colectivos. Este costo es el psicológico.

Se podría decir que el individuo cuenta con cierto “potencial de energía” psíquica que emplea paulatinamente en una serie de actos en su jornada laboral. Pero esta energía se agota progresivamente y agota al individuo hasta llevarlo al reposo, al sueño, a la distracción o a la indiferencia. Por tanto, el actor productivo debe reponer sus reservas psíquicas para encontrar motivación en el trabajo y para el trabajo.

Para contrarrestar estos costos es necesario que los actores estén motivados en los aspectos económicos, personal y humano. Este tipo de costos, que en la mayoría de las organizaciones poco o nada 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.

El desgaste emocional de los editores, diseñadores y reporteros debido a las reducidas acciones heterónomas expresivas que podrían involucrarlos en el proceso de toma de decisiones ha provocado creciente apatía en el proceso de elaboración del periódico.

Los reporteros no intentan hacer más de lo que se les pide en las órdenes de trabajo. Se concretan a trabajar notas informativas sino buscar información que pueda ser exclusiva del periódico.

Esta apatía responde a que están saturados de fuentes, de tres a cuatro al día, que cada una genera mucha información que es imposible que una sola persona la trabaje. Desde ahí se comienza a perder presencia como medio. Incluso fuentes de información, como la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (Conade), ya no consideran al periódico como un medio de comunicación importante para la difusión de su información, cuando el negocio principal del periódico es la publicación de información deportiva.

Otro aspecto en el que se percibe el impacto psicológico es en comentarios tan simples como el de “si la empresa hace como que me paga yo hago como que trabajo”. Lo anterior, porque desde hace más de cuatro años los empleados no han recibido un aumento salarial y, por el contrario, si han perdido posibilidades para obtener una mayor remuneración, sea por horas extra de trabajo o por laborar el día en que les corresponde descansar. Algunos empleados tenían la posibilidad de trabajar doble turno y desde que entró la nueva administración se les informó que no se pagaría ningún trabajo extra a no ser que fuera “muy urgente”. Cuando ha surgido la urgencia, los trabajadores han rechazado el ofrecimiento por simple descontento.

El grado de insatisfacción también es una respuesta a que varios de los compañeros de trabajo fueron desplazados de lugar donde estaban habituados a trabajar. La reestructuración de las mesas de redacción implicó también un cambio físico. Algunos trabajadores de diseño que pertenecían a la mesa de Información General fueron reubicados en el área de Deportes o de Espectáculos.

Otro aspecto que conlleva a la apatía y al desentendimiento de lo que ocurre en la empresa, es el hecho de permanecer tanto tiempo en las instalaciones del periódico. Por ejemplo, los editores de la sección Información General que debería entrar a laborar a las 18:00 horas registran su entrada entre 19:30 y 20:00 horas. Esta actitud es una respuesta a que se detiene tanto el proceso de elaboración de las planas desde la jefatura de Redacción que los editores tienen material para trabajar más o menos a las 20:00, por lo que les parece inútil llegar temprano. Incluso, el hecho de haber salido tarde, después de las 2:00 de la madrugada la noche anterior, los hace pensar que están dando más tiempo del que deben

dar al periódico. Lo que hace pensar que el beneficio es muy poco en relación al desgaste energético que realizan.

Obsérvese la siguiente tabla de los costos dentro de la organización en términos energéticos, económicos, temporales y psicológicos.

COSTOS EN LAS ÁREAS DE REDACCION DE OVACIONES

	Dirección	Jefatura Información.	Jefatura Redacción	Reporteros	Editores	Corrección
Costo Energético	Las órdenes (de bajo consumo energético) sólo se orientan a que los reporteros cubran eventos y trabajen la nota.	Las órdenes (de bajo consumo energético) se concretan a que los reporteros cubran fuentes y no proponen trabajos en distintos géneros.	Invierte mucha energía en seleccionar y jerarquizar información, pues el realiza sólo la función de decidir en qué página debe ingresarse qué información.	Gastan mucha energía en recabar notas informativas por falta de órdenes precisas, cubren varias fuentes a la vez y deben redactar en ocasiones hasta diez notas.	Pierden energía al tener que realizar en ocasiones dos o tres veces la misma página cambios en la ubicación de ciertas notas. Los editores terminan la elaboración de páginas muy tarde y retrasan el trabajo de talleres.	Invierte mucha energía en corregir cuanto nota es enviada para las páginas, aunque muchas de ellas no se publiquen. Más allá de que revisan cada página que se elabora.
Costo económico				Acudir a cada fuente de información implica gastos de transportación que no siempre se le retribuyen al periodista.	Existe un alto consumo de energía eléctrica y en horas-hombre.	Provoca un alto consumo de energía eléctrica.
Costo Temporal					Pierde mucho tiempo en esperar a que las notas	

					sean corregidas e incluidas en la página que formara cada editor.	
Costo Psicológico			Enojo porque los reporteros no trabajan las notas como ellos las desean y por tanto, exigen que se hagan otra vez, o ellos tienen que editarlas.	Existe incertidumbre, apatía, desmotivación porque no se les considera en la toma de decisiones para el trabajo periodístico y porque no se les retribuye el costo de lo que invierten en recabar información.	Hay descontento porque no toman decisiones en la elaboración de la página, ni en el contenido de esta.	Existe gran descontento porque son demasiadas las notas que deben corregir, debido a que no hay selección de material para que sólo se corrija lo que se va a publicar.

2.1.2 Los costos de una información o comunicación deficiente

El mayor costo observable es el psicológico que se deriva a partir de una situación concreta ocasionada por la reciente compra-venta de la empresa, pues al llegar la nueva administración se propició un ambiente de tensión e incertidumbre, debido principalmente a rumores de despido general o de reducción de salario que tuvieron gran impacto y que se reforzaron con una serie de procedimientos de la nueva administración que provocó inmediato rechazo de la planta trabajadora.

La principal acción de los nuevos directores fue cambiar los procedimientos de elaboración del periódico sin que hubiera un proceso de consulta con los trabajadores para decidir cual podría ser la mejor forma de optimizar la maquila del periódico. Incluso los cambios se dieron en las tres grandes áreas del periódico: administración, redacción y talleres. Desde luego, que en nuestra área de estudio, las redacciones de la Primera edición, este cambio fue drástico. A los editores se les asignó la tarea adicional de diseñadores de planas, pues los diseñadores que había fueron eliminados o cambiado a la redacción de Deportes y Espectáculos.

Como la decisión se tomó desde la dirección general no existe una aceptación entre los trabajadores, porque muchos opinan que las acciones que realizan las podrían hacer mejor si hubiera mayor comunicación e intercambio de experiencias.

Varios de los reporteros han comentado que hacen el trabajo lo más rápido posible para salirse del periódico, porque advierten que hay un ambiente desagradable, incluso de fricción, con los nuevos compañeros reporteros y editores que llegaron con la nueva administración. Es tal el impacto que prefieren no opinar y sólo concretarse ha entregar el trabajo que les piden, esté bien o mal, “al fin y al cabo, ahí están los correctores”, argumentan.

2.1.3 Un medio de difusión masiva sin comunicación estratégica interna y externa

En últimas fechas se ha generado una preocupación porque producto periodístico que se elabora no está teniendo las ventas que se desean. Los directores culpan a los reporteros de no hacer su trabajo con mayor calidad o, en su defecto, porque no cubren con detalle la información que se les solicita.

La dirección exige un trabajo con mayor calidad a los reporteros pero no les indica qué entiende con mayor calidad, ni tampoco orienta o capacita para ese mejor desempeño.

El producto que el reportero elabora es siempre una nota informativa, y la elaboran a como les da su entender. Si los jefes de Información o de Redacción se quejan del producto que se les entrega es quizá porque ellos nunca han aclarado qué es lo que quieren concretamente como nota informativa para el periódico.

Además, se olvida que existen diversos géneros periodísticos que ayudarían a dar a los lectores un ángulo más amplio en la información.

Aunque Ovaciones es una empresa dedicada al manejo de información, su mayor dificultad está en entablar una comunicación eficiente entre los actores productivos y la dirección que redunde en una efectiva toma de decisiones dentro de la organización.

El vínculo entre jefaturas y reporteros es mínimo. Las juntas de trabajo para planear en conjunto la edición no ocurren, más que para analizar la información generada en el día, mas no para enfrentar objetivos a corto, mediano y largo plazo. Si es que hay encuentro se hacen esporádicamente cada tres o cuatro meses y se realizan porque surgió equis problema que debe resolverse en calidad de *bomberazo*.

El problema que enfrenta Ovaciones está en tres niveles estructural, infraestructural y superestructural.

La reciente compra-venta de Ovaciones trajo una serie de cambios que reestructuraron la forma trabajo en las mesas de redacción de las tres secciones del diario matutino. La forma de trabajar que se tenía hasta hace no más de un año empleaba a un mayor número de personas que permitía agilizar la funciones y la edición.

La nueva administración decidió cambiar la estructura de las mesas de redacción y decidió eliminar pasos en el proceso y, por ende, también prescindió de personal.

Las mesas de redacción quedaron reducidas a menos de la mitad de personal que laboraban en ellas. Sólo en la mesa de redacción de Información General, donde interactúan jefes de información y de redacción, reporteros, guardia, editores y correctores, contaba con cerca de 50 personas, ahora está integrada solamente por veinte.

Esta situación repercutió considerablemente en la calidad y tiempo en que se elabora el periódico.

Antes del cambio se producían tres periódicos, Primera Edición de Ovaciones (Deportivo), La Primera Edición (información general), la edición matutina de Ovaciones Puebla. Los tres eran maquilados con el mismo personal. Ahora con la reestructuración, a duras penas se tiene el tiempo para editar un solo periódico.

Respecto a la infraestructura, Ovaciones se ha quedado rezagado en la aplicación de nuevas tecnologías, que van desde la forma de comunicación hasta las rotativas.

No se emplean de forma correcta los teléfonos celulares, las computadoras no cuentan con software (programas de cómputo) actualizados a las nuevas necesidades del entorno. Incluso, se tiene problemas técnicos porque información que es enviada al periódico en ciertos formatos electrónicos no son posibles de leer porque no se tiene equipo compatible con esa nueva tecnología.

Un ejemplo, ocurrido hace unos meses, es que una computadora que recibía la señal de la agencia de noticia Notimex llegó a su máximo de funcionamiento. Era tan vieja -10 años- que ya no tenía capacidad para recibir tanta información y a tan alta velocidad como se transmite actualmente. Bueno, pues la administración tardó cuatro meses en sustituir el equipo a pesar de que dicha máquina era fundamental para la recepción de la materia prima del periódico: noticias nacionales.

Incluso, ahora que la red de internet permite la conexión de máquinas para mantener contacto mediante programas como el *Messenger*, esta herramienta no es empleada por desconocimiento o por temor a que ser utilizada para fines distintos al trabajo o por miedo a fugas de información. Es más, el principal argumento es que puede entrar un virus a la red y estropear los servidores.

A nivel superestructural se advierte un fuerte choque entre cultural laborales debido a que en los últimos meses se integraron a las mesas de redacción nuevos miembros.

Se entiende que “cultura es un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco de referencia y, por tanto, patrones similares de comportamiento”. (Fernández, 2003: 13)

Así, en las mesas de redacción de Ovaciones se contrasta la cultura laboral de la gente que llegó de periódico *El Herald de México*, el cual era propiedad de uno de los actuales dueños de este diario, y la cultura laboral de los trabajadores del antiguo Ovaciones, sobre todo aquellos que tienen más de cinco años de permanencia en el empresa.

Estas diferencias se agrandan porque la nueva administración, que se observa como grupo contrario, toma la mayoría de las decisiones dentro del proceso laboral, y estas órdenes o medidas tienen carácter autónomo expresivo, es decir, que no comunican y que sólo deben acatarse. En su defecto son acciones de tipo heterónomas ejecutivas, sin la intención de entablar comunicación para reforzar el proceso de trabajo.

Sin embargo, esto no quiere decir que no existe comunicación. La hay desde la perspectiva de los reporteros, editores y correctores que alimentan acciones de carácter heterónimo expresivas para lograr todos los días la edición del periódico. Sin embargo, esta comunicación está el nivel de acción gran energía para concretar las órdenes impuestas.

2.1.4 Los costos de la incomunicación

La comunicación en cualquier sistema social, inclúyanse organizaciones, encierra un papel fundamental para la subsistencia. Es el pivote mediante el cual los actores, que realizan acciones, consiguen alcanzar acuerdos que les permiten trabajar en conjunto y alcanzar objetivos. En este sentido, Ovaciones ha perdido la perspectiva e importancia de la

comunicación para coordinar sus acciones y orientar los esfuerzos hacia la conclusión de sus proyectos.

La organización como sistema de individuos trabajan para lograr objetivos y para conseguirlo construye estructuras de relación jerárquica donde existe posiciones de mayor o menor nivel de mando entre dichos actores que toma decisiones y se dividen las funciones para alcanzar las metas. Incluso, los objetivos de los miembros de la organización pueden o no coincidir con los objetivos de esa colectividad que conforman.

El problema que enfrenta las mesas de redacción del periódico Ovaciones es que existe una discrepancia en los objetivos perseguidos por los miembros de la organización. La estructura organizativa no reviste gran problema, pues a pesar de las diferencias, y la infinidad de acciones autónomas ejecutivas que se realizan y de las acciones autónomas expresivas dominantes el producto periodístico que es el ejemplar que se publica todo los días, sale a circulación, aún cuando los costos de las acciones para realizarlo son muy altos.

Cualquier organización se construye a través de relaciones y acciones, que sin intercambio de información sería imposible mantener la cohesión, tampoco se podría lograr los objetivos y conseguir desarrollar ese subsistema social. El intercambio informativo dentro de Ovaciones debería ser permanente para conseguir equilibrios que sirvan para enfrentar las contingencias de la manera más conveniente.

La acción productiva o producción “se entiende como el conjunto de acciones que el sistema realiza para subsistir y garantizar la existencia humana, por lo que implica necesariamente la producción de bienes y la incorporación de innovaciones”. (Serrano, 2001: 21) Ovaciones ha tratado de innovarse, pero esa falta de comunicación entre directores y subordinados impide recuperar la experiencia de los trabajadores, la cual podría aprovecharse para optimizar procesos que los propios reporteros, editores y correctores conocen perfectamente y sabrían como mejorarlos.

El comportamiento de los miembros de las mesas de redacción, donde existe intercambio de información para responder al entorno y buscar equilibrios no siempre se es la óptima porque es limitada. El comportamiento debe entenderse como una cadena de acciones o actos que consumen energía para solucionar o mantener viabilidad ante el medio ambiente o el entorno. En este contexto, los actos comunicativos al interior de la organización deben caracterizarse por ser heterónomos y evocativos, pues la comunicación

es una interacción caracterizada por evocar la realidad a partir de representaciones ordenadas o informadas.

Así, las organizaciones sociales se han estructurado a partir de cuatro tipos de acción para enfrentar el entorno social. Estas acciones son: las teleológicas, las regidas por normas, las dramatúrgicas y las comunicativas.

La acción teleológica según Habermas es aquella que produce bienes y servicios para sustentar la vida material, para satisfacerla. Es una acción utilitaria que busca la eficiencia

La acción regida por normas se realiza en el ámbito de las relaciones: crea valores, norma y roles que rigen y ordenan éstas relaciones. Es una acción limitada y finita que construye acuerdos cohesionadores del grupo.

La acción dramatúrgica liga al sujeto con el otro, externa la subjetividad en la búsqueda/construcción de identidades sobre las cuales asentar consensos y operaciones conjuntas.

La acción comunicativa produce expresiones y se caracteriza porque no tiene un contorno específico, sino porque interviene y coadyuva en la relación de las otras acciones. Coordina planes de acción y las acciones mismas.

La comunicación es necesaria en la coordinación de los procesos ejecutivos o teleológicos que habrá de traducirse en bienes o servicios.

En una organización, como sistema social, no puede ni debe mantener un orden cerrado y autónomo, sino heterónimo y abierto, “cuya teleología es su deseo de completitud, de finalización: es una sincronía desplazándose diacrónicamente (Piñuel, 1986)”. (Ibidem: 21)

La comunicación, entonces, deberá entenderse como “una alternativa de comportamiento que supone una interacción y que ahorra energía por el recurso de la información. Es una alternativa de comportamiento, una interacción indispensable para sostener el equilibrio de cualquier sistema de interacción humana, incluidos los sistemas organizacionales”. (Ibid: 53)

Sin embargo, Habermas hace hincapié en que la comunicación es un proceso frágil, en constante construcción. “La acción teleológica pone en situación límite a la comunicación, cuando la usa para imponer o manipular al otro para que se comporte de una

manera determinada, en lugar de buscar una coordinación de acciones basadas en una idea o plan común”. (Idem: 56)

La imposición de tareas y de decisiones es el principal lastre de las organizaciones y en las mesas de redacción de Ovaciones, los órdenes son impuestas y reporteros, editores, formadores, correctores deben realizar la rutina diaria que se le ha asignado y salirse de ella es romper con las reglas, con el equilibrio.

2.2 Los modelos de administración y de comunicación en la organización

El filósofo Ernest Cassier afirma que hombre se distingue de otros animales no sólo por contar con la razón, sino con la capacidad de simbolizar. En otras palabras, Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel aclara que es la capacidad “de representar de diversas maneras sus ideas y emociones para que sus congéneres las conozcan y a su vez, puedan expresar las suyas. Entonces, si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también lo es a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación. (Fernández, 2003: 11)

Rodríguez de San Miguel añade que “la comunicación organizacional es el conjunto total de los mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tienen en su entorno”. (Ibidem: 12)

Explica que estos mensajes circulan en varios niveles y diversas maneras. Pueden transmitirse a través de canales interpersonales o de medios de comunicación; pueden ser verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontalmente o verticalmente en la pirámide jerárquica, darse desde dentro de la organización o rebasar sus fronteras. “Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo, que en su conjunto se denomina comunicación organizacional”. (Idem: 12)

Por tanto, los programas y actividades de comunicación que se realizan en la organización “deben responder a una estrategia común cuya última finalidad será ayudar a la organización a alcanzar sus metas”. (idem: 13)

En este mismo tenor, en el trabajo *La organización habitable* (Serrano, 2001) se define a una organización como una conversación donde existe una red y una multiplicidad de conversaciones. Se argumenta que la organización conversa y conversan sus miembros.

La calidad de su comunicación es producto de cómo conversa la organización y cómo conversan sus miembros, entre ellos y hacia fuera. “La comunicación emerge en las organizaciones como actividad social natural, en este caso acotada por los fines manifiestos y compartidos y por su carácter funcional-instrumental”. (Serrano, 2001: 58)

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; y por la trampa de las relaciones informales, el sociograma que simula la conversación y *con-vence*... En las organizaciones la comunicación está condicionada, es necesariamente asimétrica porque se desenvuelve a partir del rol y de la función en el espacio organigrama-sociograma... Sin embargo, 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. (Serrano, 2001: 58)

Sin embargo, el carácter de la organización Ovaciones está impuesto desde el poder. Donde la presidencia de la organización emite órdenes hacia los subordinados a través de la dirección y ésta realiza las acciones necesarias para que las mesas de redacción acaten el ordenamiento.

Desde esta perspectiva, la comunicación no es prioridad ni se ve como una acción importante para lograr unión en torno a los objetivos de la organización. Y aunque los miembros conversan, la estructura impide un flujo de información en todos los niveles, sobre todo hacia arriba.

El modelo de organización está muy apegado a las ideas de Frederick Taylor, pues lo que se busca es un desempeño eficaz y “científico” del trabajo, donde cada quien debe desempeñar su función sin salirse de sus atribuciones y competencia. Se trata de imponer tiempos y pasos a seguir. Por eso desde que comienza las labores se lleva un control de horarios y pasos desde que el reportero entrega su nota hasta que salen las páginas y se concluye la edición.

Se pondera de manera relevante la jerarquía de autoridad, donde manda el director y jefes de Información y de Redacción hacen valer la línea editorial. Los reporteros se disciplinan a las órdenes de ambos jefes, como también lo hacen los editores y correctores.

Las normas y reglas son claras. El reportero debe cumplir con traer la información que se le exige, debe redactarla y entregarla a la jefatura de Información y, a su vez, esta última la hace llegar al jefe de Redacción. El jefe de Redacción decide el destino de las

notas trabajadas y pide la corrección de los textos. Corregidos, son enviados a los editores que deberán formar acomodar la información en la plana, cabecear la nota y hacer pies de foto. Terminado su labor envían la plana a talleres para la elaboración del negativo para la rotativa.

También en la organización está perfectamente delimitada la participación del personal en la propiedad de la organización. Incluso, la reciente compra-venta se hizo al margen de los trabajadores, quienes se enteraron del cambio de dueños hasta que otros medios difundieron la información.

Por último, los dueños del periódico mantienen un distanciamiento con el personal de la organización a tal grado que sólo en una ocasión, durante un año, se ha tenido una reunión, y esta fue porque había un fuerte descontento de los trabajadores porque no se le había entregado su caja de ahorro.

Como Taylor plantea, Ovaciones asume que la mejor manera de aumentar la productividad de la empresa es asumiendo un control estricto. Por ello, se quitaron extensiones telefónicas, para que no se hicieran muchas llamadas; se limitó el acceso a la internet, para que los trabajadores no estuvieran “navegando en el ciberespacio”; se suspendieron las jornadas laborales dobles, las horas extra y que los trabajadores laborara su día de descanso para percibir una remuneración adicional.

En esta dinámica, la comunicación organizacional es extremadamente formal entre los altos mandos y los trabajadores que prácticamente se encuentra en quiebre. Es oficial y de manera vertical descendente, muy pocas veces se da de tipo ascendente. No hay una libertad para actuar y tomar decisiones y cuando se hace son reprendidas por caer fuera de lo estipulado.

Existe una excesiva rigidez y formalismo en las relaciones, y precisamente por esta razón existe una comunicación lenta y poco oportuna, escasa en muchos casos para conseguir el objetivo que se persigue. Concretamente existe un quiebre comunicativo.

2.2.1 Necesidades de comunicación en la organización

Ovaciones es de las empresas en donde la gente apenas conoce lo que tiene que ver con su trabajo. La mayoría de los empleados ignora cosas tan importantes como los objetivos, estrategias y planes institucionales, no existe documento que informe sobre la

misión, la visión y los valores, tampoco se le informa a los miembros sobre resultados conseguidos por la empresa, ni sobre el tamaño y alcance de la distribución del producto que se elabora. (Fernández, 2003)

Además, la gente tampoco se le informa de los parámetros bajo los cuales va a ser evaluado su desempeño y la forma en que se considera que han hecho las cosas. Incluso, Horacio Andrade en su ensayo *Definición y alcances de la comunicación organizacional* sostiene que es muy frecuente hallar empleados que trabajan “por instrumentos”; los miembros de Ovaciones están dentro de esta categoría. La improvisación es una constante, incluso desde que se contrata a un nuevo reportero o editor, se da por hecho que sabe su trabajo. No se le capacita, ni se le da curso de inducción; tampoco se le examina para entrar, pues la forma de reclutar es “entre amigos o conocidos”.

2.2.2 Los nuevos retos

Ovaciones, como muchas empresas periodísticas enfrenta dificultades económicas desde hace más de quince años. Incluso, en el último lustro, la crisis ha obligado a cerrar periódicos como El Nacional, Novedades, México Hoy, Punto, El Heraldito, El Independiente, entre otros de menor influencia.

La transición política que vive el país impacto a muchos periódicos que vivían de la publicidad gubernamental. A Ovaciones, de igual forma le impacto la nueva lógica de gobierno, a tal grado que ha respondido a ese impacto de la manera más fácil, pero más costosa en términos de la experiencia laboral perdida: despedir personal

La crisis de la industria periodística responde a un proceso de la transición que afecta a este sector a todo el mundo, incluso, medios de gran tradición se encuentran tambaleantes ante esta situación.

El proceso de globalización, la tecnología y las nuevas tendencias políticas, económicas y sociales regionales hacen que este problema no encuentre una respuesta inmediata y fácil. Por el contrario, es a largo plazo.

Por tanto, la industria de los medios impresos y cada organización periodística, como Ovaciones, se haya ante la urgente necesidad de responder a las contingencias del entorno con acciones que le permitan mantenerse en circulación.

En este sentido una de las acciones emprendidas por el periódico Ovaciones como medio fue ajustar sus finanzas y entablar alianzas económicas, sin embargo, la estrategia derivó en la venta de la organización.

Aún así, la situación no ha mejorado, pues requiere de una redefinición de su diseño para hacerlo más atractivo y procurar una mayor penetración. Asimismo, es pertinente la búsqueda de nuevos nichos de mercado y reducir costos en el proceso de elaboración como se demostró líneas arriba.

Una vez más se demuestra que si no se responde a los mensajes que envía el entorno, la organización está condenada a desaparecer como ya ocurrió con otros medios.

Incluso la advertencia ante esta situación fue expresada en el capítulo anterior por los proveedores de información del periódico, quienes señalaron el rezago informativo y de imagen que emite el medio y su organización.

Lamentablemente hasta el momento la respuesta de los nuevos dueños de Ovaciones ha sido, en algunos casos, prescindir de la planta laboral, la calidad de la información e incluso el deterioro paulatino de la credibilidad del periódico.

Ante la inclinación de Ovaciones por dar prioridad a los lineamientos del mercado y así mantener su aparente estabilidad económica, existe la urgencia de mirar hacia adentro y analizar los cambios necesarios que propongan innovaciones pero que no olviden la experiencia de los actores productivos de Ovaciones.

Ello requiere renovar la cultura laboral de la organización con base en esta nueva dinámica social globalizada sin perder de vista que lo que requiere el lector una información de calidad y, sobre todo, creíble.

Ovaciones requiere de un equilibrio entre los que le demanda el mercado y los contenidos de calidad y veracidad.

La fórmula está en romper viejos esquemas de relación, uno de ellos la relación prensa-Estado. Pues ahora la sociedad requiere de los medios como organizaciones actuantes, pues en la nueva sociedad mexicana el lector, o más ampliamente la sociedad, ya no es un actor pasivo.

2.2.3 Hacia un modelo contingente en Ovaciones

Debido a lo anteriormente expuesto, una respuesta que pude dar el medio ante el embate de entorne es voltear hacia la teoría contingente, pues esta pretende dar una visión realista del fenómeno en observancia del medio o contexto. Es decir, pondera la visión de que la organización, integrada por personas, tendrá cohesión a partir de la forma, sentido y profundidad con que responda de forma “contingente” al tipo de demandas del medio.

La complejidad en que esta estructurada la organización Ovaciones y la tecnología con que cuenta es fundamental para enfrentar las contingencias, mas no es suficiente. También se requiere de entablar “comunicación”.

Frente a una estructura formal altamente diferenciada como la de las mesas de redacción de Ovaciones, requiere de activar cambios e innovaciones para romper con la formalidad y la verticalidad de la comunicación. Se requiere de una mayor participación e interrelación entre los actores productivos, en este caso jefes, reporteros, editores y correctores hacia un medio cambiante y dinámico con objetivos bien definidos y claros para todos los integrantes de la organización.

Fundamental será entonces la comunicación como elemento integrador y generador de acciones de alta energía, donde el entorno es dinámico, y por tanto, la empresa debe serlo igual. De esta manera, la organización podrá enfrentar los cambios globales y nacionales que presionan a la industria periodística y que fueron mencionados arriba.

La comunicación interna y externa de Ovaciones deberá responder a la información que le proporciona el entorno y conocer mejor a su clientela, que es por cierto cambiante. La clientela del periódicos es muy distinta a la de hace 45 años. Las nuevas tecnologías, incluidos los nuevos medios de comunicación electrónicos y cibernéticos han transformado al la sociedad y con ello a las nuevas generaciones. Por tanto, habrá que reconocer las nuevas necesidades y demandas de estos potenciales clientes del siglo XXI.

Este camino lo deberá recorrer la organización por sí sola. Deberá reconocerse y reconocer al medio ambiente para plantear su propia estrategia comunicativa y organizacional. Fórmulas no existen, más que la de promover una comunicación organizacional efectiva donde todos opinen y escuchen hacia adentro y hacia fuera, para que entre todos los integrantes de la organización decidan cómo actuar.

2.3 Inventario de procesos y productos comunicativos de Ovaciones

Para emprender un diagnóstico de la práctica comunicativa en la organización Ovaciones se recurrió a la aplicación de técnicas de la auditoría comunicativa, con la idea de reconocer los problemas informativo-comunicativos derivados de la interacción entre los miembros y tener herramientas para proponer solución a los conflictos detectados.

Mediante esta auditoría se intenta comprobar el modelo de organización vislumbrado en líneas anteriores y medir el grado de discrepancia entre los que piensan los supervisores (jefes y directores) respecto a la organización y lo que los subordinados creen y saben de la misma.

Pero antes de entrar en materia, se debe comprender que las acciones están coordinadas por la comunicación, que es una acción de baja energía, y en la medida en que en una organización la comunicación no fluya de manera óptima, las acciones de la organización estarán limitadas en sus objetivos.

En este sentido, Paul Timm, en *Management communication*, comenta que el simple hecho de saber acerca de la comunicación no nos hace mejores comunicadores, por tanto para mejorar la habilidad comunicativa es necesario provocar nuevas formas de comportamiento y disposición, tomando riesgos para hacer las cosas diferente. Esto conlleva a realizar una intervención como acción de control para propiciar mejoras en el funcionamiento de la organización, y en concreto del área de estudio de esta investigación.

Si se parte de lo anterior, habrá que proceder a diagnosticar la manera en que se da la comunicación dentro de la organización. Para efectos de esta investigación, el diagnóstico se ubica en la mesas de redacción del periódico Ovaciones, desde directores, pasando por jefes, editores, reporteros, hasta correctores.

El primer paso es reconocer las redes de comunicación al interior y por qué medios se da ésta. Además, para profundizar este acercamiento, se decidió aplicar un diagnóstico del clima comunicacional en las redacciones de Ovaciones enfocado a reconocer las discrepancias entre jefes y subordinados en las mesas de redacción con respecto a la organización, sus objetivos, sus procedimientos, los medios y flujo de información. También se buscó medir el grado de aceptación de los empleados con los objetivos y ordenamientos de la empresa.

2.3.1 Redes y medios al interior de Ovaciones

Las redes de comunicación al interior de la editorial Ovaciones se caracterizan por responder a su estructura organizacional. El tipo de estructura científica-mecanicista hace que la información que se genera en la empresa sea sumamente vertical-descendente. Donde es muy poco frecuente que fluya información o interacción comunicativa de manera ascendente.

Y aunque la organización depende de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros, la interacción no se da debido a que no se conversa lo suficiente para conseguir los objetivos que se persiguen.

Como explica Martín Serrano (1978), la comunicación conservadora se caracteriza porque, en el proceso de confección de sus relatos, los agentes usan los hechos para legitimar un modelo, una estructura de cómo hacer las cosas, por lo que no pretenden dar cuenta de la realidad, sino validar el modelo ordenador que reproduce en sí mismo dentro de esa relación de individuos. “Esto es, se trata de conservar una manera de percibir e interpretar la realidad, que va aparejada con una forma de organización social. La comunicación de carácter conservador ofrece una concepción estática de la realidad”. (Martín Serrano, en *La organización habitable*: 58)

En este sentido, las organizaciones de esta naturaleza se constituyen estructuralmente para reproducirse y donde los individuos ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles. El flujo de mensajes entre estas persona con ciertos roles sigue caminos que se llaman redes de comunicación. La red de comunicación existe desde dos personas hasta la organización completa.

Cuando los mensajes que fluyen por la red de comunicación están determinados por la cadena de mando hacia los trabajadores, según Gerald M. Goldhaber, se afecta el flujo de los mensajes. A estos se le conoce como red formal de comunicación. Por el contrario, otros mensajes que se divorcian totalmente de la estructura y fluyen en su propia lógica según las relaciones de los individuos, a lo que le red informal de comunicación.

En el periódico Ovaciones predominan las redes informales de comunicación dentro del proceso de elaboración del producto de medio. Y la red formal de comunicación está muy limitada y es primordialmente descendente.

En la red informal los mensajes no siguen las líneas funcionales de la organización. Estos mensajes son mucho más personales y se mueven a la velocidad deseada de quien los emite. Además, contienen mucha información que en ocasiones adquiere carácter de chisme.

Sin embargo, esta característica no es del todo negativa. Muchas veces la rápida y sustanciosa carga de información hace que los trabajadores se aplique a sus actividades cotidianas con mayor solidaridad. Aunque en otros casos, que son los menos, provoca apatía.

En un estudio realizado por la Universidad Estatal de Nueva York sobre la funcionalidad del chisme como comunicación informal se concluyó que este debería ser considerado como una herramienta central para cualquier estudio de interacción de grupo.

David Sloan Wilson, profesor de biología y antropología quien dirigió la investigación, indicó que "a pesar de que tendemos a denigrarlo, porque no es riguroso y fidedigno, el chisme es mucho más sofisticado de lo que pensamos".

El chisme, asegura el investigador, tiene varios niveles, pero una de sus funciones es la adaptación de los individuos en un grupo.

"El chisme sirve para establecer acuerdos", dice Abadi, "nosotros dos que chismeamos estamos de acuerdo en que algo está mal, alguien está bien, aquél no debe integrarse, aquél sí, etc."

"Son contraseñas que nos confirman que somos parte del mismo grupo y tenemos el mismo concepto de pertenencia".

Y otra de sus funciones es como herramienta de comunicación, "porque muchas veces el chisme es la forma como uno puede decir aquello que no se atreve o que no se quiere decir de modo manifiesto", señala el experto.

Bueno o malo, el chisme es una información mucho más sofisticada y compleja de lo que creemos.

"Los seres humanos somos seres en conflicto y todo aquello que hace a la comunicación e interacción humana es complejo, pero afortunadamente también es muy rico", concluye el experto.

En Ovaciones, sobre todo en momentos de crisis, como el cambio de administración o de procesos de trabajo, la comunicación informal en su faceta de chisme

fue muy dominante. Mucho de lo que no parecía a los trabajadores se divulgó en este nivel. Y en muchos casos dichos mensajes se asumían como verdades, que luego se cumplían.

Los canales de comunicación en las mesas de redacción no son muchos. El medio que más se emplea es el teléfono, de la red y el celular. Mediante éstos fluye una gran parte de la información que se recibe en el periódico por parte de los reporteros, fuentes de información. Adicionalmente, se emplea el fax, para recibir documentos impresos, principalmente boletines de prensa.

El correo electrónico se ha generalizado para la recepción de información de los corresponsales y enviados.

Se usa la radio para monitorear noticieros que son grabados en casete, de donde se sacan las versiones estenográficas cuando se requiere cierta información difundida por aquel medio.

Se acostumbra también reuniones diarias para discutir la información del día para seleccionarla y jerarquizarla para su distribución en el periódico.

Estos medios de comunicación, a partir de la nueva administración, fueron sistematizados y controlados en su uso. Las extensiones telefónicas, muchas de ellas, fueron eliminadas. Anteriormente, todas las computadoras que tenían acceso al internet, ahora esta posibilidad fue reducida a sólo unas cuantas máquina; por dar un ejemplo, sólo dos computadoras tienen acceso para que las usen sólo reporteros, que son quince en información general.

CON QUIEN SE COMUNICA EL:

	DIRECTOR	Jefe de Información	Jefe de Redacción	Editor	Reportero	Corrector
Comunicación Oral		X	X	X	X	
Libro de notas						
Docmtos no oficiales						
Conversación telefónica		X	X		X	
Docmtos oficiales						
Correo electrónico						
Docmtos escritos a mano						
Notas adheribles						
Pizarrón de corcho						
Mensaje con terceras personas		X	X			

CON QUIEN SE COMUNICA EL:

	Director	JEFE DE INFORMACIÓN	Jefe de Redacción	Editor	Reportero	Corrector
Comunicación Oral	X		X		X	
Libro de notas						
Docmtos no oficiales						
Conversación telefónica	X				X	
Docmtos oficiales						
Correo electrónico					X	
Docmtos escritos a mano						
Notas adheribles						
Pizarrón de corcho						
Mensaje con terceras personas					X	

CON QUIEN SE COMUNICA EL:

	Director	Jefe de Información	JEFE DE REDACCIÓN	Editor	Reportero	Corrector
Comunicación Oral	X	X		X	X	X
Libro de notas						
Docmtos no oficiales						
Conversación telefónica					X	
Docmtos oficiales						
Correo electrónico					X	
Docmtos escritos a mano						
Notas adheribles						
Pizarrón de corcho						
Mensaje con terceras personas					X	

CON QUIEN SE COMUNICA EL:

	Director	Jefe de Información	Jefe de Redacción	EDITOR	Reportero	Corrector
Comunicación Oral	X	X	X			X
Libro de notas						
Docmtos no oficiales						
Conversación telefónica	X	X	X			X
Docmtos oficiales						
Correo electrónico						
Docmtos escritos a mano						
Notas adheribles						
Pizarrón de corcho						
Mensaje con terceras personas						

CON QUIEN SE COMUNICA EL:

	Director	Jefe de Información	Jefe de Redacción	Editor	REPORTERO	Corrector
Comunicación Oral	X	X	X			

Libro de notas						
Docmtos no oficiales						
Conversación telefónica	X	X	X			
Docmtos oficiales						
Correo electrónico	X	X	X			
Docmtos escritos a mano						
Notas adheribles						
Pizarrón de corcho						
Mensaje con terceras personas						

CON QUIEN SE COMUNICA EL:

	Director	Jefe de Información	Jefe de Redacción	Editor	Reportero	CORRECTOR
Comunicación Oral			X	X		
Libro de notas						
Docmtos no oficiales						
Conversación telefónica						
Docmtos oficiales						
Correo electrónico			X	X		
Docmtos escritos a mano						
Notas adheribles						
Pizarrón de corcho						
Mensaje con terceras personas			X	X		

2.3.2 Diagnóstico de clima comunicativo. Medidas de discrepancia.

Para hacer un acercamiento al clima comunicativo en las mesas de redacción de Ovaciones se aplica el instrumento llamado medidas de discrepancia para reconocer lo que ego como emisor del mensaje piensa estar comunicando y lo que los alteres o receptores perciben.

Para tal efecto se aplicaron dos cuestionarios iguales de 35 preguntas, pero con distintas instrucciones. Se les pidió a los empleados contestar las preguntas desde su punto de vista en temas como lo apropiado o inapropiado de los canales de comunicación de la organización, su relación con la dirección y la satisfacción por algunos aspectos del trabajo cotidiano. Se eligió a miembros que fueran representativos dentro de cada redacción (Deportes, Espectáculos, Información General) y de éstos entre reporteros, editores, correctores.

En cambio, a los directores y jefes se les aplicó el mismo cuestionario, sólo que a ellos se les pidió que contestaran como creían que responderían sus subordinados. De las

respuestas obtenidas en los cuestionarios de los empleados y de los jefes se procedió a realizar un análisis comparativo para medir el nivel de discrepancia entre lo que piensan los primeros respecto a lo que creen los jefes que piensan sus subordinados.

Esta técnica de auditoría comunicativa se aplicó en la búsqueda de los malentendidos en la organización e intentar descubrir expectativas y percepciones que a simple vista no son advertidos ni por los miembros ni por el observador que analiza.

Aplicado el cuestionario se cuantificaron la datos que a continuación se presenta, en un análisis que pondera aquellas preguntas en donde se observa mayor discrepancia entre lo que responden los directores que creen que piensan sus subordinados y lo que respondiendo los trabajadores de las mesas de redacción de ese mismo cuestionario aplicado.

Abajo se presenta una muestra de los instrumentos aplicados:

ESCALA PREFERENCIAL DE COMUNICACIÓN

INSTRUCCIONES PARA EL EMPLEADO.

A continuación le presentamos 35 afirmaciones sobre la comunicación en el área de la redacción de la Primera Edición de Ovaciones. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de opción que mejor describa su opinión acerca de esa información. En todos los casos recuerde que:

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

de tal manera que si su desacuerdo fuera fuerte en el siguiente enunciado se marcaría así:

1. La cantidad de comunicación entre supervisor y subordinados es más importante que la calidad de ésta.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

No hay límite de tiempo, no hay preguntas correctas o incorrectas, la única respuesta correcta es su honesta opinión, asegúrese de marcar una respuesta por cada enunciado si desea hacer algún comentario puede hacerlo en la parte posterior de la hoja.

INSTRUCCIONES PARA LOS SUPERVISORES

A continuación le presentamos 35 afirmaciones sobre la comunicación en el área de la redacción de la Primera Edición de Ovaciones. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de opción que, en su opinión, respondería la mayoría de los empleados de las mesas. En todos los casos recuerde que:

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

Por ejemplo, si usted cree que la mayoría de los empleados opinarán que están fuertemente de acuerdo con la siguiente afirmación entonces la marcará así:

1. La comunicación no es uno de los aspectos más importantes para lograr un trabajo en equipo.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

No hay límite de tiempo, no hay preguntas correctas o incorrectas, la única respuesta correcta es su honesta opinión, asegúrese de marcar una respuesta por cada enunciado si desea hacer algún comentario puede hacerlo en la parte posterior de la hoja.

CUESTIONARIO

Marque una respuesta por cada enunciado y los comentarios adicionales que considere, atrás de la hoja:

1. El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado.
2. Esta compañía deberá contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan.
3. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía.
4. La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.
5. La gerencia debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.
6. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la gerencia deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.
7. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.
8. La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia.
9. La gerencia debería dar seria y pronta atención a cada queja sugerencia hecha por los empleados.
10. Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo.
11. Cuando la gerencia informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el por qué de tales cambios.
12. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.

13. Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancia y estado financiero de la empresa.
14. Es obligación del supervisor solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa.
15. La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.
16. Los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se de al resto de la compañía.
17. La gerencia debería dar información completa de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazo.
18. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal.
19. Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la empresa.
20. Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades.
21. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la gerencia.
22. El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados.
23. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.
24. La gerencia debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la empresa, que afectan al empleo y a su imagen pública.
25. Los empleados deberían tener una información continua acerca del proceso de la producción en la empresa.

26. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo.
27. Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.
28. Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?
29. ¿Deberían los empleados sentirse libres de discutir con sus supervisores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales?
30. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte.
31. Esta compañía tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.
32. Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades.
33. La difusión informativa y noticiosa en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.
34. La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en la empresa.
35. Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la empresa.

**RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS
EN LAS MESAS DE REDACCIÓN**

	1	2	3	4	5	6	
aspectos de la escala	promedio del empleado	promedio del supervisor	diferencia	unidad de error	error adicional	promedio de error del supervisor	
1	5,5	5,5	0,0	0	1	1	
2	5,7	5	-0,7	0	1	1	
3	5,1	4,5	-0,6	0	1	1	
4	4,2	4	-0,2	0	1	1	
5	3,5	3,5	0,0	0	1	1	
6	5,8	5,5	-0,3	0	1	1	
7	6,1	4,50	-1,6	1	1	2	Desacuerdo
8	5,8	5	-0,8	0	1	1	
9	6,0	5	-1,0	1	1	2	Desacuerdo
10	5,2	5,5	0,3	0	1	1	
11	5,5	5	-0,5	0	1	1	
12	5,8	5	-0,8	0	1	1	
13	5,2	4	-1,2	1	1	2	Desacuerdo
14	6,0	5	-1,0	1	1	2	Desacuerdo
15	5,8	5,5	-0,3	0	1	1	
16	5,2	5	-0,2	0	1	1	
17	5,4	4	-1,4	1	1	2	Desacuerdo
18	5,8	5,5	-0,3	0	1	1	
19	5,1	5	-0,1	0	1	1	
20	6,0	5,5	-0,5	0	1	1	
21	5,4	5	-0,4	0	1	1	
22	6,2	5,5	-0,7	0	1	1	
23	6,4	5,5	-0,9	0	1	1	
24	5,5	4,5	-1,0	1	1	2	Desacuerdo
25	5,4	4,5	-0,9	0	1	1	
26	5,1	5,5	0,4	1	1	2	Desacuerdo
27	5,5	5,5	0,0	0	1	1	
28	5,1	4	-1,1	1	1	2	Desacuerdo
29	5,8	5,5	-0,3	0	1	1	
30	5,1	5,5	0,4	0	1	1	
31	6,0	5,5	-0,5	0	1	1	
32	6,0	4,5	-1,5	1	1	2	Desacuerdo
33	5,7	5,5	-0,2	0	1	1	
34	6,2	5,5	-0,7	0	1	1	
35	6,0	5,5	-0,5	0	1	1	

2.3.3 Resultados de la aplicación de herramienta

Si bien, luego de ponderar los resultados se observó que en ninguna de las preguntas realizadas en el cuestionario existe una fuerte discrepancias entre los miembros de la organización. Sin embargo, cabe destacar que donde existe respuesta con diferencias considerables éstas se inclinan principalmente a no tomar en consideración al empleado en la toma de decisiones y la libertad en el desempeño laboral que realizan.

Existe discrepancia aquella pregunta que se refiere a considerar los puntos de visita de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.

Asimismo, la dirección no tiene voluntad en dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados. Esto debido a que los jefes no consideran una obligación solicitar y escuchar los puntos de vista de los integrantes de las mesas de redacción.

Incluso, si en las mesas de redacción llegara a presentarse un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina o del área donde labora, los jefes no están de acuerdo en que lo hagan.

Lo anterior, quizá se responda porque a los empleados no se les considera pieza importante en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener mayores ganancias y utilidades.

En el punto que hace referencia a si los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancia y estado financiero de la empresa. La dirección respondió contrariamente a los empleados.

Los jefes en Ovaciones no creen importante dar información completa de la planeación general y específica de la organización, de corto, de mediano y largo plazo, a los trabajadores.

En este mismo tenor, la dirección no está de acuerdo con comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la empresa, que afectan al empleo y a su imagen pública.

2.3.4 Propuesta de solución a los problemas detectados. Conclusión del capítulo.

El periódico Ovaciones requiere de impulsar una nueva cultura organizacional entendida ésta como el conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco de referencia y, por tanto, patrones similares de comportamiento.

En la organización, los medios de transmisión y reforzamiento de la cultura son múltiples, a partir de símbolos, conductas, políticas, procedimientos y normas, instalaciones y tecnología, entre otros.

En la medida en que la organización esté dispuesta a cambiar hábitos, políticas o modos de ver hacia dentro y fuera de ella, podrá enfrentar los retos que impone la nueva lógica de la globalización.

Mientras, los altos mandos de la organización no tomen en consideración que las acciones que emprenden diariamente tienen un alto costo económico, pues diariamente se reflejan en una inversión de más de cien mil pesos y debido a que el proceso editorial se retrasa varias horas por no tomar decisiones adecuadas el riesgo de perder la mitad del tiraje con la consabida publicidad porque la edición sale muy tarde es evidente que repercute directamente en las finanzas y el desempeño de la empresa, entonces, difícilmente podrán revertirse las pérdidas en término de energía, dinero, tiempo y desgaste emocional.

Quizá uno de los retos desde la perspectiva de la empresa sea la de implementar innovaciones tecnológicas para enfrentar la globalización informativa. Sin embargo, también implica considerar a los miembros como partes importantísimas en el proceso productivo y recuperar sus puntos de vista y experiencia para enfrentar las contingencias que ofrece el entorno. La información es fundamental, pero sin comunicación no hay entendimiento ni práctica transformadora.

La comunicación es una actividad ineludible en la vida de la organización, es la red que entrelaza a los miembros de una organización y le da el carácter esencial de sistema. Por tanto, la comunicación es el pegamento que une los componentes de una organización. Pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que promover.

Para la promoción de los distintos tipos de comunicación que se hacen necesarios en cualquier empresa moderna –comunicación interna descendente, ascendente y horizontal y

comunicación externa– las empresas innovadoras requieren de poner especial atención a ésta. En este contexto el periódico Ovaciones no está excluido.

La complejidad del fenómeno comunicativo requiere enmarcarlo en relaciones interactivas y dinámicas, como un proceso circular en el que ego y alter intercambian alternativamente sus roles y que exige comprensión entre las personas que intervienen en él. La información es sólo una parte de ese proceso –el contenido de lo que se comunica– y por sí mismo no produce comunicación. Para Niklas Luhmann, la información, la expresión comunicativa y la comprensión serían los tres elementos del fenómeno comunicativo. Por consiguiente, para que se desarrolle un proceso comunicativo “la información ha de ser expresada y esta expresión comunicativa ha de ser comprendida” (1995:139)

La necesidad de comunicación en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas.

Los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema. La acción coordinada y el trabajo en equipo, en contraposición al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos.

La comunicación es, además, un instrumento de cambio. Es necesaria en la adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores del desarrollo organizacional. De ahí la importancia de que en nuestro objeto de estudio, las mesas de redacción del periódico Ovaciones, se promueva una mejor comunicación entre sus partes.

Por otro lado, uno de los objetivos que toda organización debe perseguir es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Sin embargo, en Ovaciones se ha perdido la brújula con respecto a estos objetivos. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. En este punto, deberá comprenderse que sólo con la comunicación se podrá incrementar las posibilidades

de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, porque sólo con la comunicación se puede integrar, motivar y desarrollar a los actores productivos.

CAPÍTULO 3 Réquiem para una organización caótica

En el capítulo anterior, se realizó una auditoría de carácter cuantitativo que arrojó una serie de costos energéticos, económicos, temporales y psicológicos, estrechamente relacionados a problemas comunicativos en el periódico Ovaciones.

Mediante esa auditoría se pudieron identificar dificultades comunicativas que amenazan la subsistencia de la organización, pues el periódico ha soslayado la importancia de la comunicación para coordinar sus acciones y orientar los esfuerzos hacia objetivos precisos que pudieran los miembros de la organización hacer propios.

Los integrantes del área de redacción del periódico enfrentan discrepancia en sus objetivos. Y aunque la forma en que está estructurada la organización no implica mayor problema, porque aún con las diferencias entre sus miembros el periódico se publica, la incomunicación entre ellos provoca altos costos económicos en las acciones que redundan en pérdidas para la empresa.

El intercambio informativo en Ovaciones es mínimo y no guarda un equilibrio prudente para enfrentar las contingencias que le presentan la competencia y la modernidad. Y aunque el diario pretende innovar sus procesos de producción, la falta de comunicación entre directores y subordinados provoca incertidumbre en los trabajadores. Por tanto, la comunicación es necesaria en la coordinación de los procesos ejecutivos o teleológicos que tendrían que traducirse en bienes o servicios. Así, como ya se definió, la comunicación deberá entenderse como alternativa de comportamiento que presupone interacción para ahorrar energía y costos. Es, también, una interacción indispensable para sostener el equilibrio de cualquier sistema de interacción humana, por ende las organizaciones.

En contraste, en Ovaciones predomina la imposición de tareas y de decisiones. Las órdenes son dictadas verticalmente a reporteros, editores, formadores y correctores, quienes deben cumplirlas sin cuestionamiento.

Con este panorama, el siguiente paso de esta investigación es iniciar una intervención en la organización Ovaciones desde un enfoque cualitativo, complementario del análisis cuantitativo realizado.

Mediante este enfoque de auditoría comunicativa se intentará, no buscar igualdades, sino diferencias. Se intentará descubrir la distinción o como dice Niklas Luhmann descubrir los malos entendidos que mueven a la comunicación.

El mismo Luhman señala que cuando algo es necesario o imposible hay que cambiar el paradigma. Así que para descubrir la realidad organizacional de Ovaciones partimos de un nuevo paradigma de análisis.

Entonces, este paradigma parte de que la realidad es parte del sujeto y el sujeto es parte de la realidad. En este sentido, toda realidad es pensada, es subjetiva. El actor y el mundo se construyen mutuamente.

“En el análisis de la realidad social, tanto el supuesto investigador reflexivo, como cualquier sujeto en su vida cotidiana, no sólo se encuentra con *hechos* (acciones humanas o acontecimientos), sino también con *discursos* de individuos y grupos”. (Ortí Alfonso, en Ibáñez, 1992: 171)

En este sentido, Alfonso Ortí asegura que los *hechos* y los *discursos* pertenecen a dimensiones diferentes de la realidad social. Los hechos constituyen la dimensión de los *hechos externos* (acontecimientos físicos, incluidos los actos humanos), independientes a la voluntad y a la conciencia de los hombres. En cambio, los discursos se refieren a las significaciones culturales de la *comunicación simbólica* que trata de interpretar el mundo de los hechos.

Ortí añade que la comunicación está estructurada por un sistema de signos intersujetivos, llamado también lenguaje. Así, la interpretación de la realidad social está, entonces, atravesada por un sentido subjetivo (consciente o inconsciente) del actor hablante. “A la supuesta esfera de la *factividad*, al mundo de *los hechos*, suele contraponerse así en la investigación sociológica el mundo de los *discursos*, la supuesta esfera de la *cultura simbólica*”. (Idem: 172)

De modo que para complementar la visión de la realidad organizacional, pues ya se realizó un análisis “objetivo” de los hechos, carácter cuantitativo, ahora se procede a realizar un análisis cualitativo, donde lo que importa son las subjetividades. Y para ello se recurre a la técnica de la discusión de grupo orientada a la captación y análisis interpretativo de los discursos.

La intervención del operador-investigador en la organización, que también es un miembro de ésta, analizará los distintos enfoques que los actores de la organización tienen de la realidad compartida, tratando desde luego de consensuar una interpretación, dado que con lo que va a trabajar es con representaciones de la realidad. Sin embargo, como

investigador no puede acercarse a la realidad si no es a través de estas representaciones. En otras palabras, la realidad es un acuerdo colectivo, construido a través de discursos, es decir de comunicación.

Abraham Moles hace hincapié en que la comunicación ha jugado un papel fundamental en la evolución de las especies. Porque nos ayuda a ahorrar energía en la transformación de la naturaleza, mediante acciones expresivas heterónomas. Es decir, a través de convencimiento del otro por medio del discurso. La acción comunicativa cruza todas las acciones (teleológicas, dramáticas, etc.) y a su vez construye representaciones de la realidad entre la colectividad. Se crea una red de intersubjetividades, donde la información reduce las incertidumbres.

3.1 Comunicación y complejidad en el periódico Ovaciones.

Diego Juárez define que “la organización es un caos ordenado y un equilibrio inestable: expresa las tensiones de los intereses puestos en juego y posicionados a partir de un orden configurado por la estructura de poder; construye representaciones de sí misma como singularización de pluralidades y produce imágenes de su entorno como pluralización de singularidades; nunca está exenta de oposiciones, alianzas, diferencias e indiferencias. Es concatenación de razones, pasiones, memorias, virtualidades, realidades, imaginaciones, acciones, tránsitos, trayectorias, lugares y no lugares.”(Juárez, 1997: 21)

Abunda en que la organización es un sistema vivo “lleno de momentos memorables pero también de estallidos de violencia simbólica e incluso, física”. Y en su dinámica diaria productiva “se gasta y desgasta”. Y plantea que en la actualidad, las organizaciones implantan sistemas administrativos “de racionalización de recursos bajo una égida de maximización de ganancias montada en la sobreexplotación del trabajo” (ibidem: 21)

El periódico Ovaciones, partiendo de la idea anterior, se encuentra en un proceso de desorden, con un equilibrio muy inestable, más tendiente al caos, aunque todos los días se publica el diario.

Pero además, el periódico debe observarse como una organización compleja, es decir un sistema complejo de relaciones sociales; humanas. Luhmann entiende por complejidad “la sobreabundancia de relaciones, de posibilidades, de conexiones, de modo que ya no sea posible plantear una correspondencia biunívoca y lineal de elemento con

elemento.” (Luhmann, 1998: 16) Por tanto, agrega que “toda verdadera teoría debe ser siempre un instrumento cualificado para reducir la complejidad”. Donde se entiende que un sistema es autorreferente y autopoiético, en tanto es un sistema que puede crear su propia estructura y elementos de que se compone.

En este contexto, la presente intervención, parte de que la comunicación organizacional puede ser “observadora y generadora de las auto-observaciones; recuperadora y productora de intuiciones y experiencias; reposicionadora y articuladora de discursos y entramadora de acciones, si reconoce y actúa en los límites y posibilidades de su situación en la institución.” (Juárez, 1997: 22)

Se debe, por tanto, asumir a la comunicación como parte del complejo organizacional que le permite construir identidad, dotarse de significado, provocar trascendencia y generación de existencia a partir de darse sentido en el entorno. Además, la comunicación como sistema vivo y viviente en el complejo organizacional, está excluida por razones políticas (información/poder) y confinada administrativamente a prácticas técnico-instrumentales, pero no significa que esté aniquilada, “sobreviene un perfil estratégico por su capacidad de mediación y por su ejercicio de producción, distribución y consumo de información con valor fundamental en el proceso de adaptación/readaptación de los componentes (compohacentes) de la organización y de ésta con el medio ambiente (también medio hacente): comunicar como un hacer y hacer como un comunicar (Byrd y Juárez, 1996).”(idem: 22)

Así, la ciencia, y en este caso la emergente ciencia de la comunicación, no se aparta de sentimientos como el dolor, el amor ni de manifestaciones como la poesía. Se entretienen. Permite conocer-se, reconocer-se e inventar-se. “La lógica resultante de tan heterodoxa mezcla admite rupturas y cambios, proviene de la vida, se diferencia de ella para imaginarla, dotarla de sentido y en esa medida también crearla” (ibid: 22)

Esta perspectiva construye un paradigma emergente de carácter sistémico-ecológico, reconcilia e integra al ser-mundo, espíritu-cuerpo, placer-ética, micro-macrocosmos, ondulación-corpúsculo, naturaleza- sociedad. La base está en el propio nivel de conocimiento alcanzado en áreas específicas, por ejemplo, las ciencias y tecnologías de la cognición: inteligencia artificial, psicología cognitiva, neurociencias, lingüística y epistemología (ibidem: 22)

Desde esta perspectiva se pone en evidencia la complejidad del asunto, las múltiples aportaciones con que se pretende dotar de coherencia a la Teoría de la Comunicación.

La comunicación se ha definido como la interacción mediante la cual gran parte de los seres vivos acoplan sus respectivas conductas frente al entorno a través de la transmisión de mensajes, signos convenidos por el aprendizaje de códigos comunes.

También se ha concebido a la comunicación como el propio sistema de transmisión de mensajes o informaciones, entre personas físicas o sociales, o de una de éstas a una población, a través de medios personalizados o de masas, mediante un código de signos también convenido o fijado de forma arbitraria. Y más aún, el concepto de comunicación también comprende al sector económico que aglutina las industrias de la información, de la publicidad, y de servicios de comunicación no publicitaria para empresas e instituciones. Estas tres acepciones ponen en evidencia que nos encontramos, sin duda alguna, ante un término con muchas vertientes y enfoques para abordar su problemática.

El debate sobre qué es la comunicación normalmente se reduce el fenómeno comunicativo de la transmisión de mensajes a través de los llamados medios de difusión. Para efectos de este trabajo, la comunicación se considera más allá de esta relación mediática. Es, antes que nada, una relación interpersonal; es una interacción.

Desde esta perspectiva, hablar de comunicación supone acercarse al mundo de las relaciones humanas, de los vínculos establecidos y por establecer, de los diálogos hechos conflicto y de los monólogos que algún día pueden devenir diálogo. La comunicación es la base de la interacción social, y como tal, es el principio básico de la sociedad, su esencia. Sin comunicación, diría Niklas Luhmann, no puede hablarse de sistema social:

Todo lo que es comunicación es sociedad (...) La comunicación se instaura como un sistema emergente, en el proceso de civilización. Los seres humanos se hacen dependientes de este sistema emergente de orden superior, con cuyas condiciones pueden elegir los contactos con otros seres humanos. Este sistema de orden superior es el sistema de comunicación llamado sociedad (Luhmann, 1993: 15).

La sociedad y la cultura existen por la comunicación. Y en la interacción comunicativa se manifiesta la cultura como eje de la experiencia humana. Así la vida social puede ser entendida como organización de las relaciones comunicativas.

La comunicación por tanto tiene un carácter sistémico. Puede definirse como un conjunto de elementos en interacción en donde toda modificación de uno de ellos afecta las

relaciones entre los otros elementos. Esta definición nos acerca al concepto de sistema, cuyo funcionamiento parte de la existencia de dos elementos: por un lado, la energía que lo mueve, los intercambios, las fuerzas, los móviles, las tensiones que le permiten existir como tal; y por el otro, la circulación de informaciones y significaciones, misma que permite el desarrollo, la regulación y el equilibrio del sistema.

En este sentido, la comunicación es un sistema abierto de interacciones, inscritas siempre en un contexto determinado. Como sistema abierto, la comunicación obedece a ciertos principios: el principio de totalidad, que implica que un sistema no es una simple suma de elementos, sino que asumen características propias, diferentes de los elementos que lo componen tomados por separado. Y el principio de causalidad circular, que viene a decir que el comportamiento de cada una de las partes del sistema forma parte de un complicado juego de implicaciones mutuas, de acciones y retroacciones. Y por último, el principio de regulación, que afirma que no puede existir comunicación que no obedezca a un cierto número mínimo de reglas, normas, convenciones. Estas reglas son las que, precisamente, permiten el equilibrio del sistema.

En suma, la comunicación es un sistema abierto de interacciones. La comprensión de la comunicación como interacción se fundamenta en una tesis amplia que concibe a la primera como telón de fondo de toda acción social.

El estudio de la comunicación como acción e interacción remite a la perspectiva positiva de Émile Durkheim, quien la define como el conjunto de maneras de obrar, pensar y sentir, externas al individuo y dotadas de un poder coercitivo. Pero también su estudio debe ser observado desde la perspectiva subjetivista de Max Weber, en la medida en que los sujetos de la acción humana vinculen a ella un significado subjetivo, referido a la conducta propia y de los otros. Por tanto, la comunicación debe comprenderse a partir de la fusión de la óptica positiva y subjetiva, que se integran en el concepto más holístico de praxis social, desde la que todo conocimiento humano individual, inserto en el conocimiento social, está basado en las relaciones sociales de producción y transformación de la realidad, que han sido fijadas por los propios hombres en un proceso de desarrollo real y material de las condiciones históricas dadas.

Los seres humanos establecen relaciones con los demás por medio de interacciones que pueden calificarse como procesos sociales. Así, la comunicación es fundamental en

toda relación social, es el mecanismo que regula y, al fin y al cabo, hace posible la interacción entre las personas. Y con ella, la existencia de las redes de relaciones sociales que conforman lo que denominamos sociedad. Así entonces, los seres humanos establecen relaciones con los demás por medio de interacciones que pueden calificarse como procesos sociales.

En términos generales, la interacción puede concebirse como la acción recíproca entre dos o más actores. Sin embargo, situándonos en un marco de reflexión un tanto más complejo, interesa remarcar que, al margen de quién o qué inicie el proceso de interacción, el resultado de ésta es siempre la modificación de los estados de los participantes.

Para la Escuela de Palo Alto, la preocupación por la interacción no es nueva en la agenda de las ciencias sociales. Ya desde los años cincuenta, el también conocido como “Colegio Invisible”, dio cuenta de las situaciones globales de interacción de las que participa el ser humano. Si bien durante esa época el modelo lineal de la comunicación propuesto por Shannon y Weaver gozaba de una posición dominante en la reflexión teórica sobre la comunicación, algunos investigadores norteamericanos partieron de cero en el estudio de los fenómenos comunicativos. Fue así como se pasó del modelo lineal al modelo circular de la comunicación, enormemente influido por las ideas de la cibernética –de la que proviene el concepto de feed-back o retroalimentación.

Por oposición al modelo lineal de Shannon y Weaver, conocido también como el “Modelo telegráfico”, la propuesta de la Escuela de Palo Alto se conoce, también, como “Modelo orquestal de la comunicación” que vuelve a ver en la comunicación el fenómeno social que retoma el sentido de la puesta en común, la participación, la comunión.

La principal aportación de esta corriente es que “el concepto de comunicación incluye todos los procesos a través de los cuales la gente se influye mutuamente” (Bateson). La comunicación fue estudiada, por tanto, como un proceso permanente y de carácter holístico, como un todo integrado, incomprensible sin el contexto en el que tiene lugar.

3.2 Un acercamiento a las representaciones

Para construir una visión de la realidad colectiva del periódico *Ovaciones* a partido del discurso de los miembros, se debe de definir primero que se entiende por representación. Las representaciones son *ideas formadas* acerca del mundo. Pero estas

ideas, diría Mario Revilla, para ser "sociológicamente" Representaciones, deben ser ideas que estimularán simbólicamente aspectos de la realidad social.

Con la idea de que las representaciones dan “forma u orden”, se parte del concepto de que “las Representaciones pasan a ser ideas sobre el mundo que ordenan a la sociedad”. (Trías. P. 75, en Revilla, 2001: 7).

La característica de comunicabilidad de esas ideas, dice Revilla, si no son compartidas, difícilmente pueden cumplir la función ordenadora. “La función ordenadora no implica solamente una forma conceptual, sino sobre todo, esta función ordenadora implica la regulación de las interacciones entre los sujetos sociales”. (ibidem: 7)

Mario Revilla explica que las representaciones tienen su origen a nivel biológico, en los *patrones expresivos*, que son recurso de economía comportamentales dada la “complejización” que alcanzan en su evolución los comportamientos de los animales superiores y de los prehomínidos.

“Los patrones expresivos son una secuencia de expresiones, en principio, corporales, que se suceden en un orden determinado y sirven para acoplar comportamientos donde intervienen dos o más individuos”. (Idem: 8) Este acoplamiento con base en señales representan o suplen conductas (Martín: 82a), con lo que se evita o ahorra la necesidad de realizar la conducta en cuestión o de obligar a un ajuste por medios físicos.

Las representaciones son la información. Información en su acepción más estricta: in-formar: *poner o dar forma*. Los patrones expresivos y las representaciones de conductas sólo, son posibles si se parte de la condición del orden/forma: los patrones expresivos *tienen una forma* (Piñuel: 89), siguen un orden y a la vez, suplen conductas que también tienen ciertas formas o que siguen secuencias ordenadas específicamente (Bateson: 87).

Revilla hace hincapié en que el lenguaje ordena. Ordena el mundo perceptible y el mundo de los haceres: los valores culturales, fuente de toda normatividad, el mundo de los pareceres se ancla en la misma dinámica ordenadora, vale decir, en la misma lógica: asociamos lo bueno y agradable, con lo cercano, con lo parecido a uno o a nosotros; y al extraño o a lo lejano le asociamos con lo malo, con lo peligroso (Pross. 80). Así vamos ordenando simbólicamente nuestro mundo, y este orden simbólico se nutre, se confronta y se ajusta con el orden casuístico que cabe atribuir a la realidad no mediada por la conciencia. (Idem: 10)

Por tanto, el concepto de Representación es clave para comprender la dinámica y complejidad de las relaciones sociales y de los “constructos simbólicos”. Surgen de las experiencias colectivas consolidadas, del cúmulo de prácticas, conocimientos, valores y fantasías de toda una comunidad, como diría Durkheim. Y son reinterpretadas por cada sociedad para informar y dar sentido a los símbolos que sostienen sus relaciones.

Por tal motivo, para poder construir la realidad dentro de la organización Ovaciones es necesario integrar las representaciones colectivas; las formas de ver la organización a partir de sus miembros.

Los humanos vivimos unidos en grupos porque así se obtienen ventajas en la producción de la vida material y para la reproducción de la sociedad o de la especie. Y permanecen mientras los miembros encuentren un beneficio.

“Cuando las Representaciones pierden vigencia o legitimidad, esto es, cuando no se ajustan pertinentemente a los cambios, sean endo o exógenos a que se ven sometidos los sistemas sociales, se generan desórdenes sociales, procesos de des-organización que, en el extremo, pueden terminar por des-integrar al conjunto social.” (idem: 12)

3.3 El grupo de discusión para descubrir representaciones

El objetivo de este capítulo es descubrir las representaciones que los miembros de Ovaciones tienen en este momento de coyuntura originado por la compra-venta del diario, y el arribo de una nueva administración, que cumple un año en la organización.

Para tal efecto, se aplicó la técnica de grupo de discusión para recuperar las expresiones manifiestas de deseos, creencias, valores y fines del sujeto hablante. El pretexto para esta mesa de discusión fue conversar sobre la reciente restricción en el uso del internet en la redacción del periódico y su importancia como herramienta de información; tema que involucraba a todos los actores del periódico y que afectó de una u otras forma su desempeño laboral.

Para tal efecto se seleccionó a miembros de la organización que fueran representativos de los distintos grupos que conforman la organización. Se le hizo la invitación formal por escrito a una comida con la única intención de discutir el tema mencionado.

La cita fue en un restaurante muy cercano y conocido por todos los actores invitados. Incluso, el lugar se escogió por su buena comida para evitar pretextos.

En total recibieron invitación quince personas, entre los que se encontraban reporteros, editores, formadores, diseñadores, secretarias, técnicos en sistemas y coordinadores de información.

La técnica para el grupo fue retomar un tema de discusión y dejar que los actores asumieran la rienda de la discusión. Un moderador, ajeno a la organización, otorgaría la palabra a quien la pidiera y el límite de la charla sería de una hora. La única advertencia que se hizo es que al cabo de 45 minutos de discusión, los ahí presentes debería emitir su conclusión.

Sin embargo, debido a que en el momento de la aplicación de la técnica, no acudieron todos los actores convocados. El operador de esta investigación tuvo que recurrir a varias entrevistas con los actores que no acudieron a la cita para el grupo de discusión con el fin de completar la lista de representaciones que se requerían para integrar la visión que se tiene entre los distintos grupos de la organización.

La discusión y las representaciones. El grupo de discusión se realizó con tres miembros de la organización. A ella acudieron el coordinador de corresponsales (actor 5), el técnico de sistemas y red de internet (actor 6) y el reportero encargado de la fuente de finanzas (actor 7). Las características que reúnen es que los tres son trabajadores que tienen varios años trabajando en el periódico y aunque no tienen mucha conexión laboral, los tres se sienten como parte de la vieja guardia de la organización. Sin embargo, la distinción está en que el actor cinco tiene una posición defensora de los corresponsales, quienes aunque son parte de la organización, porque contribuyen a alimentar con información al periódico, no se sienten integrados precisamente porque no tiene mucho contacto con los jefes ni con los directores, incluso, ni con los reporteros, se sienten marginados.

El actor 6 es un miembro que forma parte de la administración del periódico y se encarga de mantener en servicios la red de computadoras y a “controlar” los accesos a la red. No está integrado a la mesa de redacción, aunque constantemente tiene que ver con el trabajo de los reporteros, jefes y editores, dado que el trabajo se realiza principalmente en computadoras y mediante la conexión a la red de internet.

El actor 7 es reportero y como tal tiene contacto con todos los reporteros, porque además los días en que descansa el jefe de Información es él quien cubre su puesto y da las órdenes de trabajo para los demás reporteros ese día.

Así, la primera lectura que se le puede dar a esta situación de no asistencia a la invitación para la discusión es que los miembros de la empresa tienen muy poca disposición para asumir compromisos con la organización, más allá del tiempo que le destinan diariamente. Es una manifestación de descontento ante las restricciones e imposiciones que la nueva administración ha dispuesto.

A pesar de que no asistió la mayoría de los invitados, se continuó con la discusión y los actores presentes expusieron abiertamente su postura frente a la restricción del uso de internet y su importancia como herramienta para obtener información, además de describir la imagen que tienen de la organización en este momento de coyuntura.

Otros dos actores (1 y 2), fueron entrevistados en las instalaciones del periódico, en la cafetería, y allí intercambiaron sus puntos de vista sobre el mismo tema. Estos dos actores se observan como parte de un grupo de la empresa que fue contratado luego que llegó la nueva administración. Desconocen cómo se trabajaba antes en el diario e incluso no tienen mucho contacto con los miembros del periódico, salvo con aquellos con los que están involucrados laboralmente.

A los actores 3 y 4 se les entrevistó en un restaurante, fuera del periódico y luego de la jornada laboral. El actor 3, es editora de la primera plana de la sección de Información General, tiene antigüedad de 10 años y fue colocada en este puesto tras el cambio de administración. Y aunque anteriormente ella diseñaba la primera plana, actualmente le fincaron la responsabilidad de editar, sin que ella tenga nociones de redacción o de periodismo, más allá de las aprendidas por su experiencia laboral. A ella, como a varios de sus compañeros, se les cambió de funciones en la mesa de redacción, sin tomarles parecer.

Dado que el tema principal de la discusión fue el tema de la restricción en el uso del internet en el periódico, las representaciones que los individuos de la organización hicieron manifiestas derivaron de este detonador para la discusión.

La primera representación que se obtuvo fue sobre el internet y de ahí surgieron, entre otras menos representativa para efecto de este trabajo, representaciones sobre la organización, la dirección, los jefes, el trabajo, la competencia de otros diarios, los

miembros de la organización, la comunicación y el futuro de la empresa. (Véase la tabla abajo).

TABLA DE OPINIONES DE LOS MIEMBROS DE LAS MESAS DE REDACCIÓN DE LA PRIMERA EDICIÓN

Actores/ tema	Internet	Organización	Dirección	Jefes
ACTOR 1	Es una herramienta básica para todo.	Hace falta integrar el equipo.		No facilitan el trabajo. No es posible que en 8 meses no nos hayan presentado ante los demás compañeros.
ACTOR 2	Imposible pensar en un periódico moderno sin internet. Es un medio de comunicación. Es más costoso, pero el diario, no con contar con la herramienta.	Atraviesa por una transición normal... incluso aterciopelada	El dueño debe decidir qué periódico quiere y de ahí depende todo lo demás en la organización.	Hace falta disciplina, porque se permite reporteros boletíneros que se reflejan en deficiencias periodísticas.
ACTOR 3	En un periódico debe tener todas las herramientas para obtener información y es válido que los reporteros bajen información para hacer sus notas.	Lo que deberían hacer es correr gente que no les produce y no inventar pretextos como el de internet. Se me hace que nomás fue una provocación para obligarlos a que trabajen.	Los directores creen que sus lectores son tontos, los menosprecian porque leen el Ovaciones. Creen que por leer Ovaciones es gente inculca.	Te obligan a hacer cosas y ellos se ponen a hacer cosas que no sabemos hacer. Pretenden que la gente haga todo lo que ellos quieren. No ha pasado ningún problema, pero cuando ocurra...
ACTOR 4		Lo que pasa es que no se busca a la gente ideal, ni tampoco se le pagan bien en el puesto como para exigirle más.		Son egoístas, todo te quieren quitar.
ACTOR 5	El internet nos está volviendo las cosa más confusas en el periódico	Ovaciones está en un proceso de transición económica. La administración es joven.	Los directores estudian al personal, pero uno no sabe qué personalidad trae él (ellos). Nosotros también necesitamos saber qué periódico quieren para poder trabajar.	Los jefes propician que los reporteros se refriteen las notas
ACTOR 6	Es una gran herramienta que hace flojos a los reporteros. Le está quitando personalidad al periódico.	Se restringió el internet, porque la administración quiere que la gente se dedique más a trabajar a estar navegando. La decisión fue administrativa.	La culpa la tienen los directores porque alientan los vicios	
ACTOR 7	Fue el detonante del descontento que vive ahora el periódico, mas que una necesidad por usar la herramienta. Pero, aún así no tienen los directores idea del potencial que tiene esta herramienta.	Lo peor del caos que vive la organización es que ya nos acostumbramos a trabajar en las condiciones que se han impuesto. Lo único que se demuestra es que no hay proyecto claro para el periódico.	Toma decisiones y luego te da argumentos increíbles y tontos. Son contradictorios en sus órdenes y en sus procedimientos. Si la cabeza no da órdenes correctas, no hay objetivos correctos se comienza a distorsionar la información. Es generalizado pensar que quien tiene la culpa es la cabeza de la organización.	No hay coordinación entre las órdenes de los jefes y la dirección y resultan por tanto contradictorias. Si alguien al jefe le cae mal, lo congela. Si no le gusta tu trabajo te relega.

...CONTINUACION

A/T	Trabajo	Competencia	Los miembros	Comunicación	El futuro
A-1	Hay temor entre los miembros, por las imposiciones de los jefes. No hay compromiso y sólo se cumple con lo encomendado		Los reporteros están limitados para realizar su trabajo y están cargados de fuentes.	Hace falta más comunicación entre jefes y subordinados. Intercambiar ideas.	Todo aquel que haga bien su trabajo es de beneficio para todos
A-2	Un periódico que se hace de malas se ve. Un periódico que se hace con el hígado se ve. En este sentido hace falta trabajo en equipo y que se valore el trabajo de los miembros.	Ovaciones tiene varios retos. Tiene material, tiene experiencia, tiene los años, tiene nombre como para poder rifársela	Hay una actitud de recelo. Yo soy un empleado. No parte de la administración nueva. Llegue como empleado. No nos trajeron, por eso hay desconfianza con nosotros y temor a que corran gente. Por eso no hay compromiso	Una buena comunicación daría como resultado buenas notas. Es necesario un buen trato entre jefes y subordinados, sin perder las fronteras de la jerarquía.	No se observa una línea clara, ni qué clase de periódico quieren.
A-3	Me da pavor cuando me dicen que van a hacer las cosas como las hacían en El Heraldo. Porque nomás me acuerdo dónde está El Heraldo ahora.		Los nuevos compañeros están acostumbrados a obedecer todo lo que les pide el jefe y el jefe está enojados con todos porque los reporteros viejos le protestan por todo.	No se nos informa de nada y es difícil que se nos tome en cuenta. La explicaciones se dan a base de chismes.	
A-4	A la fecha no nos han dicho cómo trabajar, qué hacer. No te dicen cuál es la línea, cuál es el criterio	En el Reforma si hacen trabajar a los reporteros.	Los reporteros son bien flojos.	La comunicación de la dirección para abajo no es la correcta.	
A-5	Se eliminó el trabajo de campo	Reforma y El Universal son los periódicos que marcan la pauta periodísticas.	El reportero está por cumplir con los nuevos jefes, pero no trabaja por amor a la profesión.	No existe comunicación y caemos en la contradicción de que en un medio de comunicación no existe tal.	No sabemos si el periódico está estabilizado, esta bien o está mal. La incertidumbre hace que es trabajador no se entregue a su trabajo.
A-6	La gente está acostumbrada al menor esfuerzo	La gente busca mejor otros periódicos como el Reforma o El Universal	Los reporteros se dedican a sustraer notas sin moverse de su lugar. La gente grande sigue siendo la más leída del periódico. La gente ya no reconoce a los reporteros.		
A-7	Cuando surgen errores sólo se buscan culpables, mas no cómo resolverlos y la culpa siempre es de los subordinados. Otra opción es marginar a los trabajadores aunque les sigan pagando y la carga del trabajo se la pasan a otro trabajador.	Reforma y El Universal son la vanguardia, y Ovaciones no se da cuenta de que internet es un potencial para la empresa, sobre todo por su carácter deportivo.	Los trabajadores nos sentimos agredidos por las medidas arbitrarias. Mucha gente se calla, porque si hablas te congelan. Incluso nos sentimos como reporteros de segunda debido a las restricciones.	Hay una incomprensión. Las decisiones son sumamente verticales y poco claras para los subordinados. No hay explicación de las cosas. Jamás habrá acuerdo entre todos los trabajadores si no existe claridad en las órdenes, ni objetivos claros.	El gran problema es que las decisiones son tan verticales y no hay mecanismo para expresarse. Pero lo peor es que ya nos estamos acostumbrando.

Sobre el uso del internet en el periódico como tecnología de punta en el manejo de información hubo una opinión generalizada de los miembros de que es una herramienta básica para el periódico y que todos deben tener acceso a ella sin restricciones. Sin embargo, hubo quienes a pesar de reconocer su importancia informativa, consideran que “está volviendo las cosas más confusas en el periódico”. Otro de los actores comentó que este instrumento está volviendo flojos a los reporteros, situación que le está quitando personalidad al diario Ovaciones, porque sólo se “refritea” información de otros periódicos o incluso se copia tal cual.

Por los comentarios de los entrevistados, los nuevos directores del periódico tienen una representación del internet muy distinta, pues estos últimos atribuyen las restricciones en el uso del internet a que se está usando nada más para chatear o ver pornografía.

En cambio, el actor 7 considera que el internet es fundamental para la actividad periodística moderna, no contar con la herramienta convierte a los reporteros en periodistas de segunda, cuando en todas las fuentes la información fluye a través de correos electrónicos o páginas de internet con acceso a archivos informativos.

La restricción en el uso de internet obligó a los actores a hablar de los actores de la organización Ovaciones de donde resalta que hace falta trabajar en equipo. Aunque los miembros más recientes atribuyen la situación de inestabilidad y de presión a un momento de transición normal en toda compra y arribo de nueva administración. Incluso, quienes llegaron a Ovaciones procedentes de El Heraldo de México, considera que el trauma vivido en aquel periódico fue más dramático, que en Ovaciones la transición ha sido “aterciopelada”.

El actor 3 es más radical en su punto de vista, aún cuando es de la vieja plantilla laboral. Ella dice que se debe correr a la gente que no produce en lugar de que la empresa esté inventando pretextos, como el de internet, para ahorrarse recursos y poner los números en negro. Por lo que señala que la restricción es sólo una provocación a los miembros de la redacción para que hagan mejor su trabajo.

La apreciación desde el área administrativa es que la restricción se hizo para que la gente se dedique más a trabajar que a estar chateando o navegando en el internet. “La decisión fue administrativa y no de carácter ahorrativa. Pues, según expresa el actor 6,

cuesta lo mismo tener un contrato de banda ancha de internet conectado a todas las computadoras que restringirlo sólo a unas cuantas.

Para los reporteros, la representación que tienen de la organización es que más allá del caos, lo peor es que ya se acostumbraron a trabajar en condiciones de restricción y de imposición y lo único que se demuestra es que Ovaciones no tiene proyecto claro. Al menos para los miembros de la organización, porque “seguramente, los directores si lo tienen”.

“El dueño debe decidir qué periódico quiere y de ahí depende los demás de la organización”, expresa el actor 2, expresión que refleja que la decisión de la organización sigue dependiendo de un solo hombre. En cambio, otros actores culpan a la dirección de los vicios en que ha caído el periódico al grado que consideran que necesario saber quién es el director, que se atribuye el derecho de estudiarte como empleado.

Incluso, la representación del director es que es una persona que cree que sus lectores son tontos porque compran Ovaciones o que son incultos por esa misma razón. Por tal motivo se hace un periódico mediocre para lectores mediocres.

Eso se refleja también en el proceder al interior del diario. Se toman decisiones y luego se dan argumentos “increíbles y tontos” a los miembros de la organización como si los reporteros o los trabajadores fueran tontos. “Si la cabeza (del periódico) no da órdenes correctas, si no hay objetivos correctos, entonces comienza a distorsionarse la información. Es generalizado que quien tiene la culpa es la cabeza de la organización”.

En esta tónica, los jefes no facilitan el trabajo. Los actores 1 y 2 coinciden en que luego de ocho meses de laboral en la organización, a la fecha nadie los ha presentado ante los demás compañeros. Si conocen a los reporteros es porque han tenido que acudir a ellos por cuestión de trabajo, pero no se ha tenido la menor cortesía para integrarlos como compañeros.

Asimismo, consideran que se requiere más disciplina, pues el hecho de que los periodistas se hayan convertido en reporteros “boletineros”, es un reflejo de esa relajación en el diario.

Por otra parte, la imagen que se tiene de los jefes es que son impositivos. Que obligan a hacer cosas que no sabes hacer o que no es tu especialidad. Incluso, que ellos hacen actividades que no son de su competencia y como no las saben hacer las hacen mal.

“No ha pasado ningún problema grave, pero cuando ocurra...” la culpa la tendrá otro. Bien dicen que “errar es de humanos, pero más humano es echarle la culpa al otro”. El actor 5 dice que son los jefes los que propician los malos hábitos periodísticos. Son ellos, dice, los que fomentan sacar información de internet en lugar de obligarlos a reportear a los que a eso se dedican.

En términos generales, como dice el actor 7, no hay coordinación entre las órdenes de los jefes y la dirección, por lo que generalmente hay contradicciones. Pero sí alguien le cae mal al jefe corre el riesgo de ser “congelado” o que lo releguen en su trabajo.

Este es el principal temor hacia los jefes. Las imposiciones se cumplen y se cumple con el trabajo porque de otra forma la sanción es que te marginan o, en el peor o quizá el mejor de los casos, te corren.

Uno de los comentarios de los actores de nuevo ingreso fue que “un periódico que se hace de malas se ve. Un periódico que se hace con el hígado se ve”. Y en este sentido en Ovaciones hace falta mucho trabajo en equipo y que se valore el trabajo de los miembros.

En contraposición, el actor 3, considera que “los nuevos compañeros están acostumbrados a obedecer todo lo que les pide el jefe, mientras el jefe se enoja con los reporteros viejos porque a todo le protestan”.

Asimismo, desde la administración se aprecia a los reporteros como flojos, aunque uno de los diseñadores, el actor 4, preciso el punto “lo que ocurre es que no buscan a la gente ideal, ni tampoco le pagan bien el puesto para exigirle”.

En este sentido, los miembros de la organización trabajan sólo por cumplir, dado que las restricciones y las imposiciones no les dan margen de acción. “Ya no se trabaja por amor a la profesión, sino sólo para cumplir la orden”.

En términos de comunicación al interior de la organización, la principal representación es que hay incompreensión hacia los empleados. La paradoja más grande es que siendo una empresa de comunicación, Ovaciones no se sabe comunicar a su interior. La información sobre determinadas decisiones fluye principalmente a través de chismes.

Así, los miembros consideran que la comunicación de la dirección no es la correcta. La incompreensión se refleja en la imposición de decisiones, las cuales son tomadas de manera muy vertical, con la dificultad de que no son claras estas decisiones para los subordinados. Tampoco existe explicación del porqué de dicho proceder. Por tanto, “jamás

habrá acuerdo entre todos los trabajadores si no existe claridad en las órdenes, ni objetivos claros” para la organización.

3.4 Conclusión del capítulo.

“Lo que sabemos y lo que creemos afecta el modo en que vemos las cosas”, dice J. Berger, (1974: 13). Con esta reflexión se parte para decir que la experiencia de cada individuo hace posible construir la forma de ver de la organización Ovaciones.

Cada subjetividad forma parte de las representaciones de periódico en su actual momento. Para algunos de transición, para otros de total caos. Sin embargo, esta visión es cambiante, como cambiante es el organización y su proceder diario. “Nuestra visión está en continua actividad, en continuo movimiento, aprendiendo continuamente las cosas que se encuentran en un círculo cuyo centro es ella misma, constituyendo lo que esta presente para nosotros tal cual somos” (Berger, 1974: 14)

Por tanto para conocer la “realidad actual” del periódico es más que necesario recurrir a los miembros que la integran para saber las representaciones que de él tienen. Porque finalmente la realidad en un consenso; un acuerdo colectivo. “Toda imagen encarna un modo de ver”, dice Berger y agrega “el mundo-tal-cual-es es algo más que un puro hecho objetivo, incluye cierta conciencia” (1974: 17)

Como dice Mario Revilla las representaciones dan “forma u orden”. Las Representaciones son “ideas sobre el mundo que ordenan a la sociedad” (Revilla, 2001: 7), en nuestro caso esa pequeña parte de la sociedad, ese subsistema, es el periódico.

Como las representaciones pasan a ser ideas que ordenan y las ideas en la colectividad sólo pueden ser compartidas a través de la comunicación. Así, la función ordenadora de la sociedad, en nuestro caso la organización, implica interacciones comunicativas entre los sujetos que la integran. Las representaciones, que van de actitudes hasta expresiones corporales o habladas, forman patrones expresivos. En otra palabras son información que ordena el mundo, que ordenan la organización para ser comprendida.

Revilla dice que cuando las representaciones pierden vigencia o legitimidad, cuando no se ajustan pertinentemente a los cambios pueden terminar por des-integrar a la organización, visto como conjunto social.

En este sentido, la importancia de la comunicación asume un papel fundamental en la interacción de los miembros de una organización, porque gracias a ella es posible la recreación del sistema. En este sentido, el periódico Ovaciones está perdiendo la capacidad de auto-recreación, de autopoiesis. La falta de interacción entre los miembros provoca inmovilidad, no hay posibilidad de intercambiar representaciones a cerca de la realidad que perciben. Tampoco, es posible modificar las representaciones que se tiene a cerca de la organización y de los miembros que la conforma. Cada quien actúa según sea su parecer sin condensar, porque además la imposición de ideas y de formas de proceder no lo permiten.

En este caso, la estrategia conservadora se está imponiendo a cualquier posibilidad de innovación. Pero el proceso de innovación de una organización “depende de la capacidad de dirección, energía y prestigio con que cuentan los grupos hegemónicos que impulsan esa estrategia o con el ascenso de grupos subalternos” (Revilla: 19)

Por tanto, si se comprende que la comunicación es la fórmula que, a través de interacción entre los miembros, provoca el flujo de información y que ésta modifica las representaciones que ellos tienen de la organización y de ellos mismos. Entonces, podemos concluir que mediante una propuesta comunicativa congruente, apegada a la realidad del medio, con objetivos claros y, sobre todo, con una interacción comunicativa que considera la opinión de los miembros, la organización podrían hacerse partícipes del proceso a todos sus integrantes.

Así, pues, la comunicación, como lo advierten todos los entrevistados, es la herramienta principal para poder cambiar las representaciones, partiendo de que este tipo de comunicación debe ser incluyente y no excluyente, donde lo principal sea considerar al otro y no que prevalezca la imposición, como ocurre en este momento de coyuntura o transición del periódico Ovaciones.

CAPÍTULO IV. Suite para una cultura organizacional

En las últimas cuatro décadas, los estudios sobre la cultura de las organizaciones ha tenido un desarrollo vertiginoso. Este crecimiento prácticamente ha abarcado todo tipo de organizaciones, aunque su mayor expansión la ha tenido en empresas industriales.

El objetivo principal del estudio de la cultura organizacional ha sido potenciar el desempeño de las organizaciones, en cualquiera de sus ámbitos.

Sin embargo, cabe destacar que la “potenciación” es una simple aspiración dado que toda organización en ningún momento es un hecho consumado o terminado. En otras palabras, las organizaciones siempre están evolucionando en busca de una meta, ello provoca siempre un dejo de incertidumbre.

Al respecto, cabe destacar que la cultura organizacional la construyen los individuos a través de sus representaciones y la comunicación. Así, a mayor información y comunicación más fácil será la construcción de representaciones sobre la organización y los objetivos de ésta. De tal suerte que la cultura de la organización se constituye como un recurso administrable capaz de potenciar a los actores de la organización para conseguir una mayor productividad.

Con esta antecedente partimos hacia el siguiente capítulo para descubrir los elementos que integran la cultura organizacional de periódico Ovaciones y con ello entender los cómo y porqués de la forma en que se trabaja en las mesas de redacción de la Primera Edición de esta editorial.

Es pertinente decir que como primer acercamiento se hará un breve recuento del origen y evolución de los estudios sobre cultura organizacional para situar la propuesta de intervención en tiempo y espacio.

Luego se precisará el ámbito de la investigación en cultura organizacional para abrir paso a la caracterización de la cultura organizacional de Ovaciones e identificar la cultura y subculturas de esta empresa.

El cuarto punto se refiere al modelo de análisis donde se construirá una matriz para identificar las fortalezas y debilidades de la organización y proponer soluciones a cada debilidad que se detecte. Esto dará un diagnóstico de la cultura organizacional y abrirá las posibilidades para una propuesta de intervención comunicativa para resolver las dificultades y construir fortalezas.

4.1 Sobre Cultura y cultura organizacional

Antes de hablar sobre Cultura Organizacional es obligado definir el concepto de “cultura”, el cual guarda una larga historia y cuyo significado es producto de este devenir del tiempo.

El concepto viene de la palabra latina *culturam*, que en muchas lenguas europeas hace referencia a “cultivo o el cuidado de algo”, ya sea de alguna parcela sembrada o de animales domesticados.

Para el siglo XVI, el sentido original abarcó también el proceso del desarrollo humano. John B. Thompson, en *Ideología y cultura moderna*, señala que este concepto creció del simple cultivo de cosechas al cultivo de la mente. (2002, pag. 186)

Para el siglo XIX, el mismo autor dice que la palabra “cultura” era empleada como sinónimo de “civilización”, y aunque se empleaba para referirse a un proceso de desarrollo intelectual o espiritual, el precepto en cierto modo no era totalmente compatible con el término “civilización”.

A finales del siglo XIX la concepción clásica del término “cultura”, según Thompson, se renovó debido a diversas acepciones antropológicas que incluyeron: la concepción descriptiva y la concepción simbólica.

La concepción descriptiva de cultura hace alusión a un conjunto diverso de valores, creencias, costumbres, convenciones, hábitos y prácticas característicos de una sociedad particular o de un periodo histórico. La concepción simbólica de cultura considera los fenómenos culturales como fenómenos simbólicos y el estudio de la cultura se interesa esencialmente por la interpretación de los símbolos y de la acción simbólica. Es decir, las representaciones que a través del lenguaje el individuo forja en su mente.

Para efectos de esta investigación, la concepción simbólica de cultura se adecua más al estudio sobre la cultura organizacional, por tanto se empleará para analizar al periódico *Ovaciones* dado que no sólo se trata de describir los rasgos característicos, sino de identificar la construcción de representaciones entre sus miembros y como estas representaciones definen a la organización. En otras palabras, se indagará en los simbolismos.

En este sentido Gareth Morgan en *Imágenes de la organización* expone 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. Asimismo, cada organización tiene culturas y subculturas colectivas. Por lo que se concluye que “las organizaciones son constructoras de realidades sociales” (Morgan, pag. 100).

4.2 Origen y evolución de la Cultura Organizacional

En las últimas cuatro décadas el concepto de cultura organizacional ha sido relacionado con empresas industriales, aunque implique también a otro tipo de organizaciones. Hoy, referirse al concepto es hacer alusión al término competitividad, en un ambiente caracterizado por una creciente competencia, donde la eficiencia y la eficacia deben alcanzar un continuo y permanente perfeccionamiento.

El concepto de cultura organizacional es relativamente nuevo en cuanto a su aplicación en la gestión empresarial y ha tenido en pocos años un desarrollo vertiginoso.

La gran cantidad de trabajos publicados en fechas recientes, hace dudar a investigadores sobre si esta corriente de investigación es en verdad un campo nuevo de estudio que aporte a la actual ciencia de la organización, o sólo es 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?”.(Ruiz Olabuenaga, José, *Sociología de las organizaciones*, Universidad de Deusto, España, 1999, p. 211) El presente trabajo responde a estas preguntas desde la perspectiva de este nuevo enfoque.

Los investigadores sobre el tema consideran que las numerosas publicaciones sobre cultura organizacional son resultado de la crisis en los años setenta que evidenció las diferencias productivas industriales entre Estados Unidos y Japón.

En aquella década, Japón experimentó un crecimiento económico que dominó los mercados internacionales con productos de calidad indiscutible entre los que figuraban automóviles y electrodomésticos. Calidad, fiabilidad, valor y servicio eran la distinción.

El punto de reflexión fue que Estados Unidos, que era hasta el momento la mayor potencia económica y que contaba con todos los recursos para ganar el mercado, se vio

desplazado por Japón, país que carecía de materias primas y de energéticos, el cual registró un enorme desarrollo industrial.

Este reacomodo económico puso en evidencia el liderazgo económico de la Unión Americana y por ende de sus empresas. Hubo que reflexionar sobre la manera de concebir el mundo empresarial, las organizaciones y con ello la cultura. Estados Unidos cayó en un declive productivo, mientras que Japón se convertía en potencia económica. Fue así como cayó en crisis el principio de racionalidad. Pues el conflicto fue que la racionalidad quedó al descubierto pues se dieron cuenta de que no era la única lógica para integrar a las organizaciones.

Los teóricos e investigadores concluyeron que la cultura nacionalista de Japón se impuso a la cultura racionalista estadounidense.

Este es el antecedente directo sobre la reflexión de la cultura organizacional y que tuvo origen en los años setenta. Y todo comenzó al considerar el factor humano en la investigación organizacional, cuyo precursor es Elton Mayo y todas las corrientes sociológicas de investigación de las motivaciones y de los grupos en las instituciones.

4.2.1 Campo de Acción de la Cultura Organizacional

La cultura de una organización se construye a partir de los factores humanos que influyen en su funcionamiento; es decir, valores, creencias, costumbres, tradiciones, intereses, ideales y principios fundamentales que fundamentan el 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” (Pérez, 1998, pag. 19) Es el modo característico de hacer las cosas para la consecución de un objetivo.

Desde esta perspectiva, la cultura moldea conductas individuales y las orienta para el logro de un fin común, mediante un lenguaje, tecnología, conocimientos, reglas, recompensas y sanciones. La cultura organizacional es, en esta lógica, el conjunto de valores, concepciones, costumbres, emociones e intereses que los integrantes de una organización construyen en común.

“Una organización, para serlo, para estar plenamente articulada, necesita del consenso y compromiso de sus partes, áreas, 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?” (Ibidem, pag 16)

Para resolver este cuestionamiento se recurre a la cultura organizacional.

Jaime Pérez considera que para alcanzar cohesión en la organización se puede recurrir a la vía del control y de la supervisión, pero otra opción es el consenso, el compromiso y la lealtad con la organización.

La primera hace alusión a un principio de regulación externa donde se vigila el estricto cumplimiento de las funciones y metas. El instrumento de sujeción es el poder y su principio de acción es la desconfianza hacia los miembros de la empresa. A la larga, este mecanismo de supervisión resulta bastante costoso de operar, pues equivale a montar el control sobre el control.

Jaime Pérez considera como opción viable el consenso, el compromiso y la lealtad con la organización en 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”. (idem, pag 17) El procedimiento resulta menos costoso (abate funciones de supervisión), pero sobre todo desata una energía incontenible, potenciada o multiplicada, que se define como sinergia.

De esta forma, si la unidad y la cohesión son valores importantes para cristalizar una organización, y éstos no pueden ser implantados únicamente en alusión a una lógica mecanicista o 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. Por tanto, “la cultura se nos muestra así como un recurso fundamental en la optimización de la organización”. (ibid. pag. 14)

De esta manera, el ámbito de desarrollo de la cultura organizacional hace hincapié en las mismas inquietudes de todas las corrientes de investigación en las organizaciones: potenciar su desempeño.

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.

Para Jaime Pérez, la cultura organizacional es una oportunidad para moldear el comportamiento de los empleados en función de los objetivos de la empresa, dice que una de sus características es hacer inútiles el cuerpo de reglas formales y lograr construir un personal previsible consagrado al trabajo, fiel y flexible. Rigurosamente adoctrinado a partir de haber dado forma a la experiencia, a la percepción, a la escala de valores y al comportamiento. En otras palabras, los miembros de la organización se convierten en la empresa.

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.

Por tanto, el estudio de las organizaciones implica considerar múltiples variables, que obligan a ver a las empresas desde enfoques globales que consideren la gestión estratégica y los factores culturales y de comportamiento; donde el principio fundamental de la interrelación de los individuos con su organización parte de la construcción de representaciones-simbolismos.

En este sentido, Jaime Pérez plantea que estas representaciones influyen notablemente en el funcionamiento de la empresa y pretender cambiar para mejorar el funcionamiento, presupone “actuar” sobre las representaciones.

Es decir, para cambiar la cultura organizacional de una empresa que no funciona adecuadamente implica intervenir sobre los factores simbólicos o representaciones que constituyen a toda cultura.

Dado lo anterior, se pasará a caracterizar el modelo de funcionamiento de la cultura organizacional.

4.2.2. Caracterización de la cultura organizacional

El nuevo enfoque teórico con que se aborda esta investigación observa a la organización desde un modelo de trabajo y de organización diferente al paradigma del control o al de la conformidad laboral que son rasgos distintivos en las organizaciones y sociedades capitalistas.

Jaime Pérez Dávila toma como punto de partida a la cultura de una organización, la cual, dice, está conformada por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de la misma.

La intención en este enfoque es darle un peso fundamental a los valores, las emociones y las costumbres colectivas. En otras palabras, la cultura organizacional busca: hacer a las organizaciones más humanas, con toda la subjetividad que ello implica.

En este sentido, Ruiz Olabuenaga (1995) señala que el objetivo perseguido es alcanzar una *Empresa Excelente*, es decir aquella que hace énfasis en la acción, en el “hágalo, inténtelo, arréglo”, sin ningún impedimento; la que tiene proximidad con el cliente como fuente de ideas, sugerencias y críticas acerca de los servicios y de los productos de la empresa; la que da autonomía e iniciativa para aprovechar a los miembros innovadores y que acepta prácticas de riesgo en busca de progreso.

Además una empresa excelente busca la productividad con el apoyo de las personas, que es lo mismo buscar en el personal de la empresa la fuente de calidad y el aumento de la productividad a partir de la integración de los miembros.

Para ello también es necesario contar con valores claros y voluntad para el trabajo. Porque la consecución de los logros de una empresa tienen mucho que ver con el ideario básico que con los recursos tecnológicos o económicos, su estructura organizativa, sus dotes de innovación o su sentido de oportunidad.

Asimismo, una empresa excelente debe dedicarse sólo a los negocios que conocen bien. Contar con una estructura sencilla y un equipo de trabajo reducido.

Para tal efecto, en la empresa se debe procurar una cultura fuerte que fomente valores. Debe construir sus propios héroes que personifican estos valores, digamos directores, jefes, o reporteros, para hablar de un periódico como Ovaciones.

Además, será fundamental alimentar los ritos y rituales como simientes de la cultura de la organización, pues esta moriría si no se le permite expresarse. En ausencia de rituales, importantes valores no tienen efecto. Las culturas fuertes crean significados para la empresa a través de rituales que enseñan cómo comportarse.

Y por último, Dice Ruiz Olabuenaga que es fundamental la creación de una red cultural como medio primario, aunque informal, de comunicación dentro de la organización, la red cultural es la correa de transmisión de los valores empresariales. (1995)

Y subraya: “La cultura está inmersa en todas las relaciones sociales y comprende todos los supuestos y expectativas de las que depende la interacción social.” (1995. pag. 222)

El autor añade que hay tres líneas distintas de investigación y cada una de ellas ha seleccionado no sólo sus planteamientos iniciales sino que ha desarrollado métodos propios y ha seleccionado unos temas concretos como focos de su investigación.

- La primera identificada con T. Parsons y su estudio de las normas y valores.
- La segunda, más sicosociológica, que destaca las actitudes y creencias, se ha dedicado más al análisis de las orientaciones individuales y a los índices agregados de opinión pública, los cuales se han apoyado masivamente en el método de los sondeos.
- La tercera favorecida por la escuela de “Annees Sociologiques” de Francia orientada al estudio de la cultura como mentalidad.” (Ruiz, 1995. pag 223)

Asimismo, Ruiz Olabuenaga hace hincapié en que la cultura es parte de la estructura establecida o como marco de la acción social. Se destaca la importancia de los actores como fuentes de los productos culturales y de las actividades necesarias para producirlos.

Por tanto, para efectos del análisis presente, se considerará a la cultura como un *Conocimiento Natural*, donde los elementos estudiados comprenden mayoritariamente un material simbólico como el de las conversaciones, los ritos de la vida cotidiana que forman parte de la interacción social.

Para ello, las conversaciones y ritos que componen a la cultura organizacional serán abordados en sus marcos naturales y como elementos de la cultura implícita. Se distinguirá los de carácter macro (rituales públicos, dramatizaciones a nivel societal, textos oficiales) de los de orden micro (conversaciones, relaciones personales, identificadores del yo individual).

La cultura organizacional, según Horacio Andrade, es fuerte cuando:

- Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos.
- Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización, y
- Los valores están jerarquizados en función de su importancia.
- Una cultura es funcional cuando:
- Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas;
- Motiva y compromete a sus integrantes, y

- Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.
- Si se cruzan las variables, existen las siguientes combinaciones:

CULTURA DÉBIL-DISFUNCIONAL	CULTURA FUERTE-DISFUNCIONAL
CULTURA DÉBIL FUNCIONAL	CULTURA FUERTE-FUNCIONAL

4.2.3 Factores culturales que influyen en la optimización de las actividades organizacional

La unidad y la cohesión son valores importantes para cristalizar la organización, la cultura organizacional apela por la intervención de factores humanos para mejorar las actividades de una organización y ello requiere de admitir factores culturales.

Entre estos factores están la misión o propósito, el liderazgo, los valores, el comportamiento; los mitos, cuentos, leyendas, relatos, narraciones; los ritos, el conociendo; signos y símbolos; la comunicación y la claridad organizacional.

a. Valores

Los valores son conceptos que guían el comportamiento de las personas, por ello es importante considerarlos y reconocerlos a fin de moldear la actitud y mejorar la disposición o voluntad de las personas hacia su desempeño en la organización.

Los valores conforman códigos organizacionales que determinan actitudes y voluntades hacia un comportamiento efectivo que derivan en el cumplimiento de los objetivos de la organización. De tal suerte, que los valores identifica e integran a los miembros.

Los valores se construyen mediante la socialización-integración a través de la comunicación, de la conducta ejemplar, la tolerancia y el reconocimiento orientados hacia un compromiso con las metas y los principios de la organización. Lo cual puede propiciar un comportamiento efectivo integrado por conocimientos, habilidades, recursos y empeño en función de las necesidades y expectativas de la organización.

b. Misión/Propósito

La misión no es otra cosa que el planteamiento de hacia dónde se dirige la organización. La claridad de este punto da sentido y una gran cantidad de razones no

económicas al trabajo colectivo. Ofrece dirección y metas claras que sirven para definir el curso apropiado de las acciones de 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 organizacional.

La misión es el pilar de la cultura organizacional y determina el perfil organizacional, a través de instrumentos como la Visión (lo que se desea ser en el futuro), la Estrategia (proyección a largo plazo con base en fortalezas y debilidades), Táctica (acciones concretas a corto plazo que concretizan el propósito, la visión y las estrategias) y Negocio (productos o servicios de la empresa).

c. Comunicación

La comunicación es un instrumento que guía la actuación o el comportamiento organizacional hacia la efectividad y tiene las siguientes características:

- * Orienta y dota de sentido a la organización. El resultado es acciones hacia el logro de objetos, aunque tradicionalmente se recurre a una comunicación vertical descendente.

- * Enculturización. El objetivo es lograr cohesión-integración de la empresa, a través de una cierta unidad de aspiraciones y disminución de tensiones.

- * Adaptación. Busca la supervivencia de la organización y tiene regularmente una comunicación ascendente y externa.

- * Coordinación-articulación. Pretende organizar las acciones en función del logro de objetivos, con una comunicación horizontal y transversal.

Cabe destacar que la comunicación es, quizás, el elemento más importantes para entender a la organización.

d. Liderazgo

El liderazgo en un contexto y en un proceso participativo, despoja a los directivos de su armadura de poder y los obliga a convencer y no a vencer. Además, el liderazgo exige la responsabilidad de ser congruente en actos y pensamiento.

En términos culturales, el liderazgo está encargado de interpretar y reforzar la identidad y el sentido colectivo de la organización.

e. Conocimiento

El conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una organización es a lo que se le denomina conocimiento.

Pérez Dávila menciona que 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, a través 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.

f. 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.

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.

Los beneficios que se alcanzan con la claridad son 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.

g. 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. (Pérez, 1998. pag 39)

Jaime Pérez cita que son varias las funciones de los ritos, entre ellos:

- 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).
(Idem. pag. 40)

h. Tótem

El término Tótem remite a la vida comunitaria de ciertas tribus, culturas o civilizaciones, las cuales se representaban con un animal venerado como ancestro de la raza. Por ejemplo, un águila, un oso, un delfín, etcétera.

Sobre el tótem, Claude Levi-Strauss dice que es el símbolo racional universal en torno al 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 (rechazo ritual) o el reconocimiento respetuoso, la adoración de la cultura o alguno de sus aspectos.” (Abravanel, 1992. pag. 66)

En las organizaciones, el tótem puede pasar inadvertido, pues su carácter es simbólico. Aunque sea muy respetado sólo se evoca cuando hay que reivindicar algunas cuestiones o cuando se emprende la búsqueda del significado más profundo que siempre es emotivo, no racional ni verbal. 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 se refleja en la construcción de símbolos como banderas, uniformes, espacios e incluso personas. Que intentan connotar jerarquía, éxito, responsabilidad y pertenencia.

4.2.4 Modelo de análisis

Luego de reconocer el campo de acción de la comunicación organizacional y de caracterizar teóricamente las categorías que con ella se deben identificar, a continuación se retomarán éstas para identificar la misión, los valores, el liderazgo, los rituales y el tótem que caracteriza al periódico Ovaciones.

El primer paso será construir el mapa cultural de nuestro objeto de estudio, que son las mesas de redacción del periódico Ovaciones en su Primera Edición. Para ello, se tomará como punto de partida la información obtenida en el capítulo anterior, que dio lugar a la ubicación de grupos culturales y subgrupo.

Ovaciones, como ya se dijo, vive una crisis de transición desde hace poco más de un año y a la fecha no ha conseguido concretar del todo. En esta etapa, se han conformado grupos de actores que pertenecen a la vieja guardia del periódico, cuya antigüedad en la empresa es de más de diez años, incluso de más tiempo. Otro grupo, es el de reciente ingreso y que es identificado como gente de la nueva administración, dado que ella fue la que los contrató. La mayoría de ellos, si no es que todos, son ex empleados del periódico El Heraldo, que recientemente desapareció como cabecal y se transformó en la organización editorial *Diario Monitor*. La mayoría de los recién egresados fue despedido de esta empresa y llegó a Ovaciones bajo el cobijo de la nueva Coordinación Editorial y las jefaturas de Información y Redacción.

Sin embargo, al interior de las mesas de redacción también hay subgrupos que pueden identificarse por su desempeño laboral y que marcan su relación con los demás compañeros y determinan la forma en que se realiza el trabajo en las mesas.

Para tal efecto se elaboró el siguiente cuadro:

INSTRUMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Instrumento	Efecto	Significado	Solución
1. Procesos de socialización y enculturización/ Valores	<ul style="list-style-type: none"> - Busca un periodismo independiente y nacional, - Publica información general, deportiva y ciudadano, con clara vocación popular. - Apega a la democracia pluralista según los principios liberales. - Promueve el orden democrático y legal establecido en la Constitución. 	Aunque estos valores son difundidos a través del Manual de Estilo de Ovaciones, único materia de la empresa donde se esbozan éstos, la mayoría de los trabajadores ignora la existencia del documento, y por tanto, cuales son los principios que la empresa pretende fomentar.	Difundir entre los miembros de las mesas de redacción un nuevo Manual de Estilo que reúna los nuevos valores que la actual organización busca.
2. Misión/ propósito	“Presentar diariamente una información veraz, los más completa posible, interesante actual y de alta calidad, de manera que ayude al lector a entender la realidad y a formarse su propio criterio”	La misión se expresa veladamente en el Manual de Estilo y, al igual que los valores, se desconoce por la mayoría de los miembros.	Reconsiderar la misión de los miembros de la organización para difundirla y que todos la conozcan como eje de sus actividades. Quizá no sólo en un Manual de Estilo, sino en un Manual de Inducción a la empresa.
3. Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> -La experiencia de los miembros de Ovaciones ha sido el tiempo que tienen laborando en la empresa. - Son escasos los cursos de capacitación. - Se han dados cursos del INEA para Primaria, Secundaria y Preparatoria. - Eventualmente se dieron becas para cursos de actualización periodística. 	En los últimos tres años, la actualización de los conocimientos de los miembros de Ovaciones ha sido nula. Si de aprender nuevos procedimientos se trata, los mismos compañeros enseñan a los de reciente ingreso en cómo deben elaborar su trabajo.	Es urgente, capacitar a editores, redactores, periodistas y diseñadores en la nueva dinámica en que desea la dirección que trabajen. No existe ningún manual de procedimientos que diga que y como se debe trabajar en cualquiera de los puestos de la redacción.
4. Participación	- Diariamente se realiza una junta de planeación editorial para jerarquizar información. Sin embargo, sólo participan jefes y editores y reporteros no tienen oportunidad de expresarse.	Las decisiones que se toman en dicha junta sólo las saben los jefes y el acaparamiento de esta información provoca incertidumbre y errores en el proceso editorial que repercute en tiempos para terminar el producto.	Es necesario ampliar los mecanismos de participación en la juntas de tal forma que editores, formadores y, quizá algunos de los reporteros, puedan verter sus inquietudes y proponer ideas para la elaboración del periódico.
5. Liderazgo	-En la mayoría de los casos es autoritario o ausente.	Los Directores, jefes de Información y de Redacción son autoritarios y el trabajo se hace como ellos ordenan, cualquier opinión o creatividad es cuartada porque “yo soy el jefe”.	Es urgente el reconocimiento a los miembros de la organización y de su capacidad para proponer nuevas maneras de trabajar. El conocimiento y la experiencia entre reporteros, formadores y editores aportaría mucho para mejorar los procedimientos y la calidad del periódico.
6. Claridad organizacional	- Se carece de un órgano de difusión para información sobre		Debería informarse a los empleados cómo marcha la organización y que logros se obtienen en el año.

	aspectos de la organización Ovaciones.		
9. Rituales	- Aniversario del periódico. - Día de la Virgen de Guadalupe.	El festejo del aniversario es un ritual de los dueños y directores del periódico, lejano al interés del resto de los miembros. En cambio, el festejo de la virgen de Guadalupe es un rito de los trabajadores han hecho propio dentro de la empresa y aunque la empresa paga los tamales y el atole y la misa, se percibe como un acto plural y colectivo.	Es básico proponer o recrear rituales como el premiar a los trabajadores más destacados, así como fomentar aquellos que en un momento del periódico ayudaron a integrar a todas las áreas de la empresa, como torneos de futbol o de algún otro deporte como correr. Las competencias y torneos que Ovaciones celebraba en un tiempo unieron a los miembros con la empresa.
10. Tótems	-Se carece de un símbolo.	No hay identidad.	Ovaciones necesita construir una identidad que los miembros hagan propia.
11. Ideología	- Dice ser un periódico plural. - Que no manipula las noticias. - Con carácter profesional	La ideología que dice tener Ovaciones no se refleja en su producto editorial.	Es prioritario aclarar y difundir la línea editorial a todos los miembros de la mesa de redacción.
12. Comunicación	- Ovaciones se jacta de ser un periódico popular y deportivo realizado por profesionales. Es un orgullo el prestigio adquirido por la Página Tres de la Segunda Edición.	El prestigio que una vez tuvo el diario, quedó en el pasado y los miembros añoran los viejos tiempos. Sin embargo, no ha un mecanismo para rescatar esa vieja tradición. Incluso, lo popular o populachero de Ovaciones, parece causar pena a la nueva dirección editorial.	Habría que recondensar los valores del periódico mediante la comunicación. Hacer que la comunicación entre los miembros fortalezca la imagen y recupere valores que dieron carácter editorial a Ovaciones.
13. Negociación	No existe	Pocas veces se toman en cuenta las inquietudes de los miembros de la organización.	Es necesario establecer un sistema de negociación entre los equipos de trabajo de las secciones, pues normalmente los intereses de cada uno de los miembros son ignorados.

Jaime Pérez señala que la mayoría de las teorías referentes a la organización, se esfuerzan con planes, programas, estrategias, acciones, para optimizar los procesos productivos en las organizaciones con el trabajo de los miembros. Sin embargo, la visión organizacional clásica insiste en considerar a los “recursos humanos” como engranes de una máquina.

Para el autor, el diseño mecanicista ha sido la opción ideal para un “proceso de trabajo continuo, eficaz y eficiente”. El problema es que existe el factor humano que marca la diferencia con una máquina: La máquina carece de voluntad, no decide, sólo ejecuta, controlada; por el contrario, la organización humana se caracteriza por su libertad, real o potencial, pero al fin y al cabo, libertad.

Por tanto, un proyecto de empresa, como Ovaciones, debe tomar en cuenta al otro, dado que el proyecto colectivo incluye a personas. Es decir, debe incluir los otros proyectos, intereses, fines, objetivos, ideas y propuestas para evitar dificultades.

Desde esta perspectiva, en el periódico es urgente considerara a la otredad, los otros intereses, las otras propuestas, los otros proyectos. Reconocer las razones que determinan el comportamiento de las personas:

Los sueños, deseos, aspiraciones, necesidades, valores, su cosmovisión existencial y el lugar que le otorgan al trabajo. También es pertinente reconocer sus motivaciones y desmotivaciones laborales, la forma particular en que ellos organizan el trabajo, sus relaciones, la toma de decisiones, los ritmos, los plazos y, sobre todo, los objetivos.

Para este fin se emplea es el mapa cultural o identificación de los grupos, culturas y subculturas en la organización con miras a proponer una intervención comunicativa de cultura organizacional.

De esta forma se encontró que la relación de grupos que se dan al interior del periódico está dada principalmente por la actividad que desempeñan en el diario.

Así, hay una estrecha relación de grupo entre los nuevos jefes y los compañeros redactores de reciente ingreso, todos en su mayoría se conocen por haber laborado en el periódico *El Heraldo de México*. A ellos se les puede atribuir que pertenecen a un grupo cultural, en contraste con los miembros de Ovaciones que tienen más años.

La principal característica del grupo *Heraldo* está más estrechamente ligada a la nueva forma de laborar en las mesas de redacción. El cambio que se dio desde que asumió el control la nueva administración reorganizó el flujo de trabajo centralizado en el jefe de redacción, quien dicta órdenes a los editores y reporteros, a estos últimos en coordinación con el jefe de información. El mismo jefe de redacción comenta que el grupo de editores venido de *El Heraldo* “ya sabe como trabajan y qué es lo que se requiere para sacar la edición”. Este hecho limita la comunicación con el resto de los editores, a quienes no se les ha explicado de manera clara cómo deben trabajar y que es lo que se espera de ellos. Se da por sentado que como han trabajado en un periódico ya saben qué es lo que deben hacer.

Por el otro lado, los trabajadores antiguos de Ovaciones tienen la experiencia de cómo se trabajaba antes y, por lo que se advierte, tratan de ajustarse a las nuevas formas de trabajar según su entendimiento.

Estos son los dos grandes grupos culturales en Ovaciones. Sin embargo, en los miembros más antiguos de Ovaciones podemos encontrar a los reporteros, que por su número forman un equipo de trabajo y entre ellos se apoyan. Aunque cabe destacar que hay cierto distanciamiento con los compañeros reporteros de nuevo ingreso. Esta relación más que conflictiva es competitiva.

En la mesa de redacción de Deportes también hay subgrupos. Los reporteros de la sección de Fútbol, en el periódico se han constituido como un equipo de amigos muy fuerte, incluso, difícil de acceder. Desde hace años, son los mismos reporteros y entre ellos se califican como elementos especializados en su actividad.

El resto de los reporteros de Deportes cubre la información que se genera en el resto de las actividades deportivas amateur y/o profesionales.

Otro grupo que se distingue, es el de los correctores. Ellos conforman un área de la redacción que aunque formalmente en el área de Talleres, en la práctica está incorporada al área de Redacción desde que fue reestructurado los procedimientos de trabajo.

MAPA CULTURAL

GRUPOS	Director	Jefes	Reporteros	Editores	Correctores
Director		Conflictiva	Conflictiva	Conflictiva	Eventual
Jefes	Conflictiva	Competitiva	Conflictiva	Conflictiva	Eventual
Reporteros	Conflictiva	Conflictiva	Competitiva	Eventual	Esporádica
Editores	Eventual	Conflictiva	Eventual	Amistosa/competitiva	Competitiva

Si se parte de que la cultura es la manera como actúan los integrantes de un grupo a partir de creencias y valores compartidos, en las mesas de redacción del la Primera Edición del Ovaciones, en este momento, están constituidas por dos grupos de trabajadores que tratan de hacer valer sus principios: la nueva dirección, con coordinadores, jefes y reporteros que llegaron con la nueva administración y los miembros de Ovaciones de la vieja guardia, donde algunos, quizá la mayoría, tiene más de diez años laborando en la empresa.

En este momento, Ovaciones vive una crisis, entendida ésta como un momento de decisión grave y de consecuencias importantes. Una crisis no necesariamente significa algo negativo, sino que es un cambio que se puede aprovechar.

La crisis en una organización siempre implica a la cultura organizacional, pues a partir de ésta se percibe y reacciona ante los sucesos inusuales o momentos decisivos.

La cultura hace que los integrantes de la organización actúen de una u otra forma. Con base en creencias y valores compartidos. Es decir, la cultura es el referente que permite “una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas” (Andrade, 1996)

La cultura organizacional, según Horacio Andrade, es fuerte cuando:

- Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos.
- Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización, y
- Los valores están jerarquizados en función de su importancia.

Una cultura es funcional cuando:

- Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas
- Motiva y compromete a sus integrantes, y
- Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.

Si se cruzan las variables, existen las siguientes combinaciones:

CULTURA DÉBIL-DISFUNCIONAL	CULTURA FUERTE-DISFUNCIONAL
CULTURA DÉBIL FUNCIONAL	CULTURA FUERTE-FUNCIONAL

Partiendo de este cuadro, entonces se puede señalar que Ovaciones tiene una cultura débil-disfuncional, pues en ella existen pocos significados compartidos, que provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas. Por tanto, es evidente que ante una crisis, los miembros se sienten desorientados y responden impulsivamente ante la contingencia por no contar con experiencias.

4.3 Diagnóstico de la cultura Organizacional en el periódico Ovaciones.

El rasgo distintivo del ser humano es el uso de símbolos y la cultura es una articulación de acciones, símbolos y signos en virtud de los cuales los individuos se comunican y comparten experiencias, concepciones y creencias para alcanzar un fin.

Así entonces, la cultura organizacional es un detonador de productividad que aglutina las experiencias y las ideas para lograr objetivos colectivos.

La cultura organizacional se construye a partir de valores colectivos consensuados entre los miembros. Sin embargo, en el periódico Ovaciones existen una serie de valores planteados en un Manual de Estilo que nadie conoce, pese a ser el único material con que cuenta la empresa y en donde se esbozan éstos. La mayoría de los trabajadores desconoce la existencia del documento, ello causa un desconocimiento de los principios que la empresa pretende fomentar entre sus miembros y hacia el producto que se elabora.

Para que una cultura sea fuerte es necesario que los valores sean claros y ampliamente difundidos, lo cual no se está dando en la empresa. Por lo que se puede distinguir como una gran debilidad de la organización.

La falta de definición de una misión en la empresa y que vagamente se expresa en el Manual de Estilo hace que los miembros pierdan el rumbo en su integración como organización y en la línea editorial que pretende plasmarse en el producto periodístico que se ofrece. A falta de misión clara como objetivo de la organización el barco navega sin rumbo y hacia donde lo lleve la corriente o los vientos.

Lo anterior lleva a que las decisiones que se toman desde la dirección no consideran a los miembros de la organización. Directores y jefes dan órdenes autoritarias y rígidas. Nada se hace si no está autorizado por los jefes. Por tanto, la toma de decisiones es restringida a un pequeño ámbito de acción, lo que hace sumamente lento el proceso de trabajo y edición en las mesas de redacción. Además, se inmoviliza a muchas personas, frente a un entorno donde la competencia es sumamente dinámica, agresiva y competitiva.

En este sentido, la cultura de Ovaciones es disfuncional porque la misión de periódico, que es “presentar diariamente una información veraz, lo más completa posible, interesante actual y de alta calidad, de manera que ayude al lector a entender la realidad y a formarse su propio criterio” no se cumple desde el momento en que mucha de la veracidad de la información que se maneja no es corroborada o en su defecto no es completa. La falta de coordinación entre el jefe de Información, el de Redacción y los editores hace que notas importantes se pierdan en la mesa por no reportarse o porque no fueron ponderadas como el debido detenimiento para su publicación.

En la actual coyuntura de la empresa, es necesario construir una filosofía de empresa que motive a los miembros, se requiere de una misión clara que oriente los saberes de la organización porque una de las principales de los miembros es “¿hacia dónde vamos? ¿Qué clase de periódico se quiere?”.

A falta de estos principios no hay integración entre los miembros, y los compañeros de nuevos ingreso son observados por los más antiguos como adversarios que, incluso, dicen, “no saben hacer un periódico”.

Lo cierto es que hay un choque de culturas que hace el ambiente tenso y disfuncional, y aunque el periódico es publicado diariamente, dista mucho de guardar una calidad periodística reconocible.

Ovaciones, en este cauce, carece de líderes morales que guíen a los miembros para retomar un camino fincado en el compromiso. Los jefes se asumen como líderes autoritarios que perciben a los subordinados como ineptos. Incluso, los miembros de las mesas de redacción tienen la percepción de que los jefes consideran a todos unos tontos, y aún peor, que consideran a los lectores de Ovaciones como ignorantes y tontos por leer este tipo de periódico. Lo que en realidad es una tergiversación de uno de los principios del diario que es elaborar un producto “con clara vocación popular”.

Característica de la dirección es la imposición de tareas y decisiones editoriales. El paradigma del control es la forma de conducir la edición del periódico y la hostilidad y la desconfianza hacia los miembros es una constante. Y en esta lógica el tipo de comunicación es vertical descendente en un pirámide organizacional donde el director está en la punta y los subordinados de menor jerarquía están en la base.

Que la información fluya solamente desde la cúspide de la organización provoca que el proceso productivo editorial se haga sumamente lento y costoso, dado que los únicos portadores de información son los jefes. Reporteros, editores y correctores quedan marginados de ésta, lo que limita la toma de decisiones.

Es evidente que esta situación es una clara evidencia de la falta de reconocimiento al otro. De reconocimiento a recursos humano, es decir a los individuos que conforman a la organización y la hace funcionar. Tan es así que se desaprovecha su conocimiento y su experiencia en el proceso productivo, no se le capacita ni se le considera para mejorar la producción y el producto ofrecido. Y lo más graves es que la empresa se está deshaciendo

de la gente que considera conflictiva, sin percatarse de que es la que quiere manifestar su punto de vista de cómo podrían salir mejor las cosas dada su experiencia como trabajador.

4.4 Presentación de la Propuesta de Intervención comunicativa

El primer quinquenio de nuevo milenio ya pasó y el mundo está cada vez más saturado de información dentro de una acelerada dinámica social producto de la globalización económica, la revolución digital y las transformaciones tecnológicas.

Esta información se da a través de procesos simbólicos, de signos y señales que crean representaciones en los individuos y provoca a su vez respuestas hacia el entorno.

Quien está mejor preparado para responder a esta contingencia informativa será el que logre la supervivencia, como individuo o como organización.

En este entorno se encuentran organizaciones como el periódico Ovaciones, que necesitan responder a los embates de la modernidad periodística para adecuarse como empresa a la nueva dinámica de competencia, lo que implica optimizar recursos y procesos para reducir costos de operación, de tiempo y de bienestar entre los miembros de dicha organización.

La vertiginosa renovación de la oferta informativa es uno de los paradigmas de la prensa y la comunicación colectiva; valga la redundancia, es base de las industrias informativas. Sobre todo ahora, con el empuje de la era del “tiempo real” en la información, a través de la televisión, la radio y la internet.

Esta nueva temporalidad mediática caracterizada por velocidad y obsesiva inmediatez, hace caer a los periódicos, como empresas, en la tentación de aplicar duros mecanismos de control sobre su personal para enfrentar estas contingencias, sacrificando con ello el factor humano y provocando un grave quiebre en la comunicación entre los miembros de las organizaciones. Ello, además, multiplica los errores editoriales y reduce la calidad del producto que se ofrece a los clientes, más allá de los costos económicos, temporales y psicológicos en la organización.

En este contexto, la comunicación organizacional funge como mediadora de los conflictos con base en un trabajo científico como herramienta para intervenir en la organización y que se orienta a rescatar los objetivos y necesidades de los seres humanos, como ente colectivo e individual.

Pero, en el momento de descubrir estos rasgos, la comunicación organizacional también sirve para transformar y reconstruir el mundo a la medida de las aspiraciones y las necesidades humanas.

El propósito de esta propuesta de intervención comunicativa en el periódico *Ovaciones* es muy simple: encontrar las causas de los fenómenos-problemas que provocan elevados costos de producción y un distanciamiento comunicativo y laboral entre los trabajadores de la empresa con la idea de incidir sobre estas causas para que se produzca el o los objetivos esperados por la organización.

Sin embargo, esta intervención no se finca en la utopía contemporánea de que el mundo es racional y que todo es planificable y programable para proveer a la vida humana de certidumbre, seguridad y estabilidad, evitar a priori penurias y sorpresas desagradables.

Por el contrario, las acciones de planificación e intervención no son tan sencillas, por una motivo evidente se trabaja con experiencias humanas, que construyen un mundo organizado por relaciones de dependencia que diluyen las causas y los efectos de la problemática.

En esta dimensión, un trabajo de diseño de estrategias, de planes y de programas en el campo de la comunicación y de la cultura organizacional, así como en cualquier otro campo, es una reflexión acerca de cómo puede convivir la diversidad y de cómo ésta puede generar las condiciones de acuerdo sobre un rumbo aceptable para el conjunto organizacional.

Asimismo, el resto de las actividades culturales y comunicativas dependerán, y de hecho estarán pautadas, por estas condiciones originales de ejercicio y articulación efectiva de la diferencia cultural y su vinculación comunicativa.

Por tanto, es fundamental comprender que en la organización se debe convivir y se debe comunicar de manera diferenciada para lograr la armonía, la cohesión y la articulación con el trabajo y el rumbo de la organización. Más aún, deben ser las coordenadas de un trabajo de diseño de estrategias, de planes y de programas, con su respectiva elección de recursos, técnicas y dispositivos culturales y comunicativos.

En esta lógica será básico, para hacer frente a los problemas de comunicación considera, reconocer tres paradojas que caracterizan el comportamiento organizacional, estas son: la permanencia, la oposición y la comunicación.

La paradoja de la permanencia hace referencia a “conservar para cambiar; cambiar para conservar”. Ello se refiere a que un cambio en forma pura e integral ni se realiza ni da resultados. El cambio siempre es desigual o irregular, pero esta irregularidad no necesariamente es negativa.

Por ejemplo, si la empresa sobrevive a cambios político-sociales, puede existir orgullo por tal motivo, además existen valores que es importante rescatarlos; dar importancia a la tradición de la organización.

Sin embargo, puede existir la necesidad de cambio, derivado de problemas, errores y perversiones o vicios heredados del pasado. Habría que rescatar valores como los de innovación-autocorrección que resultan importantes para la transformación, es decir, el cambio que se busca.

Propuesta estratégica, en este nivel es reconocer la tradición y de ahí, ejercer un liderazgo de cambio para integrar todas las propuestas innovadoras.

Las necesidades estratégicas serían aprender los lenguajes y valores de las diversas culturas internas, al menos de las subculturas innovadoras y conservadoras. Como requisito está la importancia de haber realizado un diagnóstico y saber manejar la oposición.

La paradoja de la oposición parte de “diferenciar para integrar, integrar diferenciando”. Es común la idea que la integración es la clave para el buen funcionamiento de una organización, pero es difícil llevarla a buen término si no se considera a la heterogeneidad. Es este tenor, la absoluta homogeneidad o uniformidad, tampoco existe.

Hay quienes piensan que la homogeneidad de una empresa conlleva a una mejor coordinación y un buen funcionamiento y que ello da como resultado la integración.

Otros creen que la existencia de una variedad de subculturas y grupos de interés produce descoordinación y mal funcionamiento, por lo que se piensa en la necesidad de eliminarlas o excluirlas. Sin embargo, esa descalificación y afectación produce conflicto y desintegración en la organización.

La alternativa posible es dar reconocimiento a esa pluralidad; permitir el acercamiento, la participación y la unión, ser incluyente. Esta aceptación permite la colaboración e integración de los miembros.

La propuesta estratégica en este rubro es aproximarse diferenciadamente a cada subcultura para comprender y asimilar compromisos que permiten el funcionamiento de la

organización. Se debe mediar y conciliar ante las diferentes subculturas, grupos e individuos de intereses distintos y diferentes. Además, de convertir a la oposición en un elemento de ajuste y de perfeccionamiento de liderazgo.

Las necesidades estratégicas son identificar los requerimientos específicos de cada cultura o grupo solicitante y apreciar de qué forma es posible la aproximación a cada una de ellas. Esto se refiere a considerar dispositivos de comunicación como reuniones, asambleas, entrevistas, giras, etcétera; y productos comunicativos como boletines, periódico mural, revistas, etcétera. Crear una guía argumental y convencional altamente diferenciada para saber qué decir y cómo decirlo. Y por último, encontrar las semejanzas vía los acuerdos para resaltar las coincidencias.

Sobre la paradoja de la comunicación habrá que hacer una distinción entre la opulencia informativa y la pobreza comunicativa. Pues podrían existir medios de comunicación en cantidad y en calidad adecuados, pero que no son atendidos ni tampoco obtienen el logro adecuado.

En este sentido, podría pensarse que el uso de grandes medios y tecnología de comunicación presupone gran capacidad de difusión y de penetración de los mensajes con alta eficiencia y eficacia. O al contrario, que el uso de medios pequeños y poco sofisticados no pretende una presencia y una actuación importante de la comunicación y que provoca ineficiencia y pobreza de la comunicación.

Sin embargo, hoy se sabe que el empleo de los grandes medios para la transmisión de órdenes, mensajes y notificaciones no logra llamar la atención o son poco atendidos o no se les hace caso, lo que provoca ineficiencia de la comunicación.

Así, la propuesta estratégica de comunicación es encontrar medios alternativos a la opulencia tecnológica mediática, por ejemplo, el uso pertinente de redes formales e informales como aplicar reglas de conversación muy sencillas: escuchar, comprender, acordar, etcétera.

No sólo se trata de transmitir información vertical, según el organigrama, sino impulsar la comunicación multidireccional, a fin de dotar al liderazgo de la empresa de una fuerte presencia en toda la organización, que facilitaría la conducción hacia las metas fijadas.

Las necesidades estratégicas son identificar el conjunto de redes y de situaciones usadas por los habitantes de la organización para que se puedan consolidar una comunicación rápida, creíble y oportuna. Configurar un repertorio de medios y de productos comunicativos alternativos que sean útiles para aproximarse a cada subcultura. Y saber auspiciar y regular conversaciones, flujos de información, mensajes de todo tipo, etcétera. Esto significa, saber cómo funciona la comunicación en la empresa y tener la posibilidad de utilizarla.

Con base en lo anterior, se presenta la siguiente propuesta de intervención comunicativa en el periódico Ovaciones.

4.5 Plataforma estratégica.

Para fincar la propuesta de intervención comunicativa es necesario retomar el objeto de estudio de esta investigación: la organización formal e informal y la interacción comunicativa en las áreas de redacción de la Primera Edición del periódico Ovaciones.

Desde el plano formal de la organización se identificó que Editorial Ovaciones está dividido en tres áreas: Administración, Redacción y Talleres. Aunque cabe destacar que debido a la reciente reestructuración, producto del reciente proceso de compra de la empresa, no existe un organigrama actualizado, el cual se dice está en elaboración. Por tanto, los empleados desconocen dicho diagrama, aunque en la práctica reconocen los cargos y quienes son los directores y jefes, además de las áreas a las que pertenece cada quien. De igual forma, no existe un flujograma que clarifique el proceso de producción, ni la relación que existe entre las áreas de la organización.

La misma situación afecta a las mesas de redacción, pues a falta de organigrama y flujograma, el trabajo se realiza conforme a la experiencia de cada uno de los miembros y de cómo se le explicó de palabra cómo debería hacer su trabajo.

En este mismo sentido, se carece de un manual de producción que especifique qué hace quién y cómo, y aunque existe un manual de estilo periodístico, éste no se aplica y la mayoría de los miembros desconoce su existencia. Por tanto, las mesas de redacción aunque están definidas formalmente en puestos, no hay claridad en qué debe hacer quién y hasta dónde queda definida su competencia laboral. En otras palabras, no existe delimitación de responsabilidades.

En el plano funcional, como ya se esbozó, si bien existen jerarquías claramente definidas, el funcionamiento en los puestos está determinado por la experiencia de los miembros más que por una definición clara de los quehaceres.

La organización tiene una estructura piramidal la cual funciona con un alto costo de operación, debido a que directores y jefes ejercen un liderazgo autoritario. Además de que la información fluye a cuenta gotas.

Los costos del funcionamiento de la organización, concretamente de las mesas de redacción, se reflejan en la pérdida de muchas horas-trabajo-hombre, en alto consumo de energía eléctrica y en un alto impacto psicológico.

Asimismo, como ya se dijo, los reporteros, editores y correctores trabajan a partir de la experiencia profesional, sin embargo, no atienden los lineamientos del Manual de Estilo, que se supone está vigente.

En Ovaciones, la comunicación se manifiesta con carácter vertical descendente y unidireccional. La toma de decisiones en las mesas de redacción involucra sólo a directores, jefes de Información y Redacción y sólo a los editores de información internacional y de Espectáculos.

En la redacción de Deportes, sólo se involucran en la toma de decisiones el director y los jefes de sección de fútbol y de deporte amateur.

Paralelamente, en la organización se carece de un medio de comunicación formal interno, a no ser del memorándum o avisos que se colocan en el pizarrón de comunicados; medio que no se le ha explotado al máximo para difundir mensajes oficiales.

La mayoría de los miembros de la redacción, más allá de la comunicación interpersonal limitada, no tiene otra forma de expresarse.

Con respecto a la cultura, Ovaciones no tiene definida una filosofía de empresa, ni una misión y los valores de la organización son una herencia de los miembros con mayor antigüedad. Debido a ello, no existe un compromiso con la nueva administración, con la que no se comparten o no se está de acuerdo con los procedimientos de trabajo o la línea editorial.

Tampoco, existe reconocimiento al trabajo de los miembros, que debería ser un valor promovido por la empresa. Esto debido a que Ovaciones es una organización fincada en una lógica racional-mecánica que ignora que los miembros tienen emociones, voluntades, subjetividades, caprichos, intereses, proceder informales y privadas, juegos de poder y modos de vida distintos.

A ello se suma que las aspiraciones y los ideales son distintos, así como los valores profesionales, las costumbres, las opiniones: representaciones e impresiones, las actitudes afectivas y sus formas de expresión.

Debido a lo anterior se vislumbra que la línea editorial, decidida por directores y jefes no se comparte a los editores y los reporteros, situación que repercute en las mesas de redacción de Información General, de Deportes y de Espectáculos pues los miembros no

tienen claridad del rumbo editorial que deben seguir y el sentido que le deben dar a la información y al trabajo editorial.

Ovaciones que en su momento se erigió como un tótem de la información deportiva y de espectáculos, hoy este simbolismo se ha diluido en la representación de muchos de los miembros, sobre todo aquellos de reciente ingreso.

El único símbolo que distingue de la organización es el logotipo Ovaciones, y sin embargo, este fue debilitado durante el proceso de compra-venta, pues éste sufrió cambios de diseño que no funcionaron y la nueva administración decidió olvidarse del cambio de imagen y retomó el logotipo antiguo sin una estrategia hacia el exterior, es decir hacia los clientes-lectores.

Las fortalezas del periódico Ovaciones están sustentadas en la experiencia de los miembros, el compañerismo, la amistad, la juventud que significa innovación, en el compromiso por los miembros más antiguos por recuperar la mejor época de la editorial. Existe solidaridad entre los compañeros, aunque esta se manifieste sobre todo entre subgrupos. Otros valores rescatables son la puntualidad, el deseo de participar si es que se les toma en cuenta y, sobre todo, que la mayoría de los miembros de las mesas de redacción cuentan con un nivel académico de preparatoria a profesional.

Las oportunidades para Ovaciones están en aprovechar el público cautivo con que cuenta. Destacar la madurez y experiencia del medio impreso frente a los nuevos periódicos de su naturaleza.

Es básico, que se reconozca a la competencia y buscar superar su propuesta editorial. Lo que implica explotar la imagen del periódico deportivo con su plus de información general.

Por último, se debe recuperar la representación que los lectores tiene respecto a que Ovaciones es un periódico “popular, deportivo, con información general”.

Sin embargo, las debilidades se contraponen. El liderazgo autoritario se ha convertido en un lastre que condiciona la comunicación vertical descendente unidireccional que hay dentro de la organización. Esta situación provoca creciente desinformación en las mesas de redacción e incertidumbre entre sus miembros.

El acaparamiento de información por parte de los jefes ha provocado división entre grupos culturales y una notoria división organizacional.

En este mismo sentido, la falta de lineamientos editoriales claros, la nula capacitación de personal y la falta de manual de Producción editorial y de Estilo periodístico redundan en un producto periodístico de calidad regular.

4.6 Estratégica de comunicación.

Como resultado del diagnóstico expuesto en los capítulos anteriores de este trabajo, la propuesta de intervención comunicativa para las mesas de redacción de la Primera Edición del periódico Ovaciones iniciaría con la presentación del diagnóstico sobre la organización y la evaluación de los resultados obtenidos en este trabajo a los directores y jefes editoriales para sensibilizarlos sobre los altos costos económicos, temporales y psicológicos que implica para la organización el no contar con una formalización de los procesos productivos, sustentada en reglas claras y en el reconocimiento de los miembros.

La estrategia tendrá como primer paso realizar una presentación ejecutiva donde se expondría el diagnóstico general de las empresas y la evaluación que de éste se hizo.

Se hará énfasis en el costo económico de las acciones en la empresa. Sobre todo en el hecho de que la fallida toma de decisiones y la falta de comunicación entre los miembros de las mesas de redacción ponen en riesgo la inversión que rebasa los cien mil pesos diarios y que por retrasos en la edición, que pueden resolverse con información hacia los miembros y una buena comunicación, se trabaja en el límite de los tiempos productivos que con cualquier falla o retraso se convierte en pérdidas para el periódico.

En este nivel será necesario que la dirección de la empresa comprenda la importante necesidad de negociar con los trabajadores. Pero negociar con una estrategia de ganar-ganar; es decir, que ninguna de las dos partes salga perdiendo. Porque en este momento Ovaciones funciona con una estrategia de perder-perder, puesto que los dueños pierden parte de su inversión, en términos de consumos de insumos que van desde papel, energía, tiempo hasta horas-trabajo-hombre, mientras que los empleados pierden en términos energético, temporales y sobre todo psicológicos.

La negociación tendría que caminar por el terreno del compromiso de ambas partes hacia una empresa más habitable. Donde las culturas organizacionales dentro del periódico, que ahora se encuentran divididas por intereses muy distintos, encuentren una sola

identidad y aunque no precisamente tengan que fusionarse, si que encuentre valores afines y objetivos comunes fincados en compromisos con los dueños de la empresa.

De conseguirse la aceptación de los mandos directivos a esta propuesta de intervención para enfrentar la problemática de las mesas de redacción del periódico Ovaciones se propondrá, como detonante de la comunicación y forma de comprometer a los miembros con los fines de la organización, que se elabore con la aportación de las ideas y experiencias de los trabajadores de las redacciones dos manuales procedimientos.

El primero estará orientado a definir el proceso de producción editorial, que construya un organigrama formal y un flujograma con puestos y funciones claras. Y el segundo, un manual dirigido a señalar cuales serían las reglas periodísticas, de redacción y de ortografía que la organización acataría con el fin de unificar criterio desde la dirección hasta los correctores de pruebas finas.

Esta estrategia tendrá como principio la premisa de ganar-ganar. Es decir, ganará la empresa y ganarán el empleado, porque con el manual de estilo se pretende sentar las bases para un mejor funcionamiento de la empresa que reduzca los costos económicos y de tiempo. Además de que los trabajadores disfruten del reconocimiento que la organización deberá darles para retomar sus consejos y experiencias para conformar las nuevas reglas del juego. La organización gana porque los miembros harían propios los manuales con base en un proceso de comunicación interpersonal y colectiva.

La propuesta partirá del principio de considerar la opinión de los miembros que integran las mesas de redacción para rescatar su experiencia y aprovechar las ideas innovadoras de los nuevos miembros.

Otra pretensión es activar el proceso de socialización de los miembros para construir una filosofía de empresa, con una misión clara que fundamente el proceso de enculturización a partir de valores comunes.

4.6.1 Planes de comunicación

Para concretar la estrategia comunicativa se parte de la consideración de los miembros de las mesas de redacción, y para fines prácticos se hará de la siguiente forma:

1. Se hará una presentación ejecutiva del diagnóstico y evaluación de las mesas de redacción de la Primera Edición a directores y jefes de información y redacción.
2. Se entrevistará a los directores, jefes y editores para recabar su opinión acerca de la necesidad de ambos manuales.
3. Realizar mesas de discusión segmentadas en grupos mediante rangos y jerarquías.
4. Implementar mesas de trabajo entre grupos de trabajadores que tengan interacción laboral y comunicativa en el proceso de elaboración de diario para que aporten sugerencias para construir ambos manuales.
5. Las opiniones, avances y resultados serán divulgados para conocimiento de todos y propiciar la retroalimentación que permita el ajuste de las propuestas.

El objetivo principal será construir los manuales con la participación de los miembros de Ovaciones para de esta forma propiciar el compromiso con sus propias sugerencias.

De no contar con el aval de la dirección de la empresa, la segunda estrategia de intervención comunicativa de este trabajo sería caminar hacia la activación de procesos de comunicación interpersonales mediante actividades que promuevan este tipo de interacción.

En un primer acercamiento, se haría invitaciones a comidas con carácter informal, donde la “formalidad” de la discusión estaría disfrazada para detonar una mesa de discusión hacia cómo mejorar la relación de los miembros de la organización.

4.6.2 El vocabulario rector de la estrategia de comunicación

Para orientar el lenguaje de la organización en la construcción de los manuales de producción y de estilo se sugiere asumir el lema:

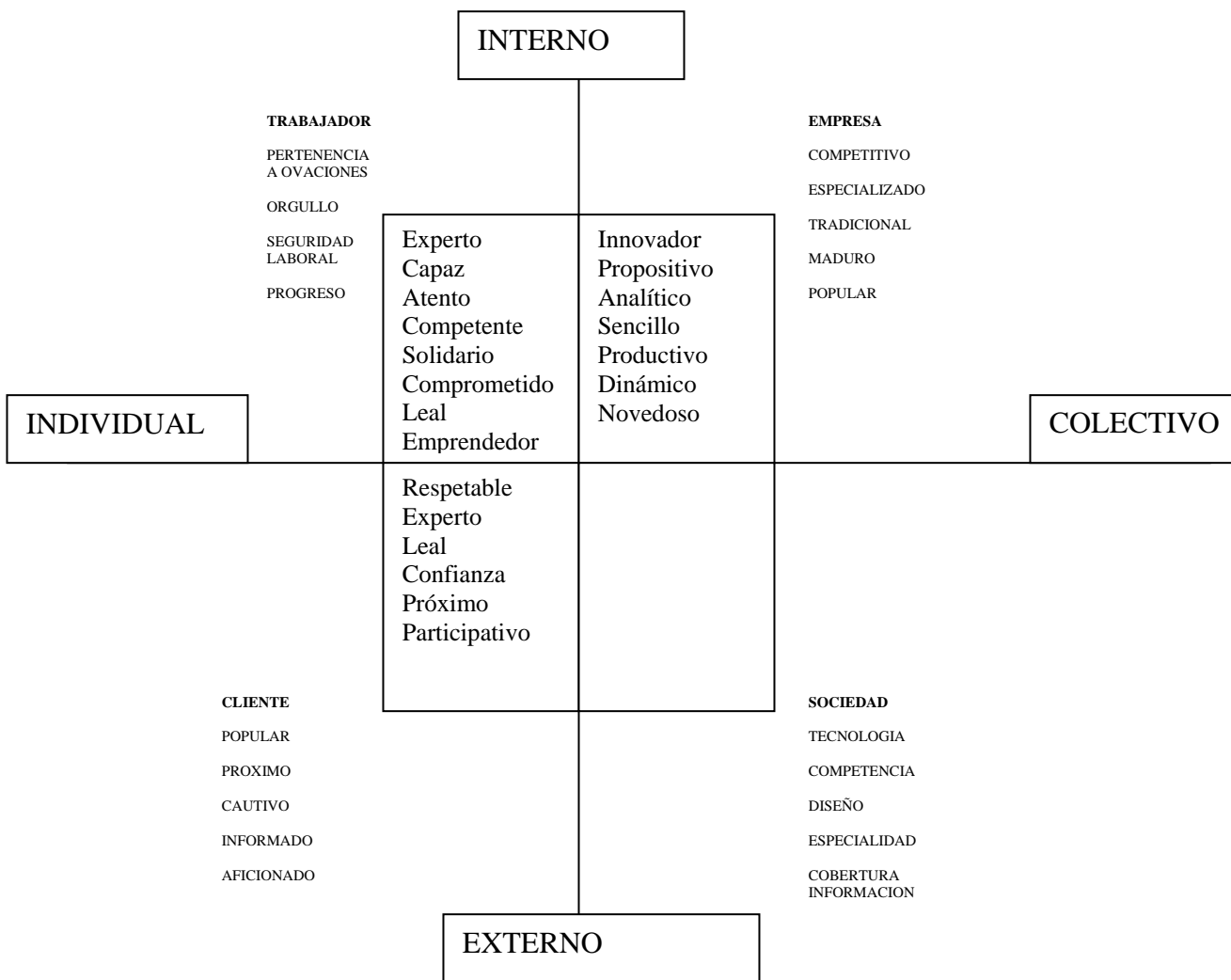
“JUNTOS LOGRAMOS OVACIONES”

Frase que encierra los significados de unidad, logro y ovación, entendida esta última como el premio o estímulo que recibe el artista al concluir su obra.

Además, con base en la percepción de los miembros de la organización, se reforzará un vocabulario que parte de visión individual y colectiva, interna y externa, que reflejaron los miembros de la organización en la mesa de discusión realizada para conformar el capítulo anterior. De ella se desprende el cuadro siguiente que en los recuadros del centro presenta las palabras pivote para encauzar la vocabulario al interior de la organización.

Como esta estrategia se orienta principalmente a las mesas de redacción, el lenguaje hacia colectivo externo, será motivo de otra propuesta que en este momento no es pertinente desarrollar. (ver gráfica)

Vocabulario de reforzamiento institucional:



4.6.3 Políticas de comunicación.

- Construir juntos la filosofía, la misión, la visión y recuperar los valores que regirán a la organización.
- Hacer fluir la información entre todos los miembros de las mesas.
- Evitar la centralización de las actividades y las decisiones.
- Considerar a los clientes en la toma de decisiones.

4.6.4 Programas específicos

Para concretar la estrategia de comunicación y los planes se realizará las siguientes actividades en un tiempo no mayor a seis meses entre los miembros de la organización:

a). En la primera semana se hará la presentación ejecutiva de diagnóstico y evaluación de la organización, incluida la propuesta de intervención comunicativa, a los directores y jefes de la organización para elaborar dos manuales de procedimiento: de Producción y de Estilo periodísticos.

b). Se convocará a los miembros de cada departamento del área de redacción a una mesa de discusión con la finalidad de reconocer fortalezas y debilidades de su departamento con miras a construir los manuales de producción y de estilo. Esta etapa no durará más de cuatro semanas.

c). Se hará un recuento de las sugerencias de los miembros y se informará de los avances del proyecto Manuales.

d). Se promoverá la discusión interpersonal de los miembros para que la retroalimentación entre los miembros permita el ajuste de las ideas vertidas para crear los manuales.

4.6.5 Comunicación interna.

El objetivo busca propiciar en las mesas de redacción de la Primera Edición del periódico Ovaciones será:

- Activar redes de comunicación (vía directa o electrónica)
- Promover la comunicación interpersonal entre miembros
- Realizar juntas de proyección informativa semanales
- Evaluar resultados de la comunicación

4.6.6 Proceso de comunicación.

El siguiente recuadro esquematiza los tipos de comunicación que se propiciarán en el área de redacción del periódico con la intención de construir los manuales de procedimientos. Se plantea el tipo de dispositivo de comunicación, sea este el diálogo interpersonal, grupos o interpersonal selectivo.

Los mensajes tendrá la intención de informar, acordar, asesorar, evaluar, integrar y decidir. La red comunicativa ira de lo formal a lo informal y la táctica-mecanismos serán entrevistas, juntas de trabajo, capacitación, seminarios, manuales operativos

Tipo de dispositivo	Función del flujo de mensaje	Red comunicativa	Táctica y Mecanismos
Diálogo interpersonal	Informar Acordar Asesorar	Formal	Entrevistas Juntas de trabajo Capacitación
Interacción grupal	Evaluar Integrar		Seminario Manuales operativos
Selectivo	Decidir	Informal	

4.6.7 Productos comunicativos

Se construirá en este proceso los siguientes productos comunicativos:

- Manual de Producción editorial
- Manual de Estilo periodístico
- Pizarrón de avisos
- Seminarios
- Cursos de capacitación

Para fomentar la cultura organizacional a futuro se elaborarían:

- Tazas para café
- Pines
- Gorras con logotipo
- Camisetas con logotipo
- Encendedores con logotipo
- Ceniceros con logotipo
- Tapetes para ratón de computadora

4.7 Conclusión del capítulo

La propuesta de intervención comunicativa busca como fin último concienciar a la organización Ovaciones de que es fundamental atender las necesidades de sus miembros para construir compromisos colectivos e individuales, sin perder de vista el entorno y saber enfrentarlos de manera contingente.

Ovaciones tiene que ser capaz de escucharse a sí misma y, en la medida de lo posible, que pueda ajustarse a sus necesidades internas y externas a través del consenso, la comprensión y la lealtad.

Partiendo de la consideración de “el otro” en la construcción de la realidad colectiva consensuada, será posible sembrar la simiente de una cultura organizacional deseada.

La vía del consenso, el compromiso y la lealtad son las principales fortalezas con las que debe contar Ovaciones para alcanzar sus objetivos como organización.

Sustentada esta estrategia el proceso de socialización-enculturización de los miembros contará bases sólidas.

CONCLUSIONES GENERALES:

Poco más de diez meses duró el seminario “Organización, Comunicación y Cultura”, y en cada uno de sus módulos se cumplió con objetivos que, dentro de uno general, consiguió sembrar en los seminaristas participantes la simiente de una nueva teoría de la comunicación, no antes de romper con paradigmas de conocimiento añejos.

El primer módulo titulado “La comunicación organizacional en México. Marco teórico básico”, fue la primera sacudida teórica-conceptual que convocó a dejar atrás los rezagos que el distanciamiento con la academia provoca en cualquier egresado de carrera alejado de las aulas.

Regresar al salón de clase para descubrir que David K. Berlo y su esquema sobre el proceso de comunicación, entre otros contemporáneos, son considerados ahora “clásicos” en la materia y que, en cambio, los planteamientos teórico-metodológicos han avanzados ampliamente, incluso desde una perspectiva multidisciplinaria, provocó un rompimiento en las representaciones que sobre la profesión se tenían y dio luz sobre el amplio campo que el comunicólogo tiene en el área de, valga la redundancia, la comunicación organizacional.

Descubrir que la comunicación es el detonante de las organizaciones humanas fue el punto de partida para comprender que la sociedad, sus instituciones y sus empresas no son entidades *a priori*, sino que es a través del acto comunicativo como se forman e in-forman.

Sin embargo, hubo que comprender que las organizaciones son un fenómeno paradójico, complejo, contradictorio y ambiguo en donde el factor fundamental es el hombre. Y donde, por desgracia, la lógica dominante de funcionamiento está regida por el poder y por quienes lo ejerce, por tanto, poco valor tiene proponer soluciones simples ante esta complejidad.

El compromiso, entonces, del especialista en comunicación organizacional debe encarar esta realidad con una formación académica-investigadora que le dé herramientas para constituirse como un estratega enculturizador-comunicativo, para hacer de la comunicación una suerte de diagnóstico, con su consabida propuesta de intervención.

La intención no es esquivar la paradoja organizacional, por el contrario, se trata de aprehenderla y aprender de ella para administrarla a través de metáforas que sirvan como definición, sin soslayar que existe en toda empresa una heterogeneidad de miembros organizados que deben observarse desde una premisa básica: considerar al otro.

Así, la comunicación debe entenderse como una interacción entre individuos que se consideran mutuamente para organizarse, para definir objetivos, pero sobre todo para entablar compromisos de acción. Porque sin compromiso, la comunicación organizacional no surte efecto, y se provoca el quiebre comunicativo, es decir, la incomunicación.

Así, la realidad organizacional no es más que un consenso surgido de la multiplicidad de subjetividades que la integran o que guardan relación con ella mediante comunicación. La comunicación informal en la organización puede mirarse a partir de niveles de intersubjetividad, es decir, desde las interacciones que ella propicia: los momentos, los espacios, la frecuencia, las personas con las que se comparte cotidianamente, y entre quienes se cultivan relaciones de confianza.

Este tipo de comunicación es espontánea y no obedece a patrones de comportamiento determinados por la organización. Sin embargo, es reconocida por los sujetos como una forma básica de conocimiento del otro, de incorporar información de carácter situacional.

Las representaciones mentales que los miembros tienen de la organización se dan a través de procesos de interacción subjetivos. En la medida que estos miembros tengan mayor capacidad para interactuar se propiciará una mayor integración, mayores relaciones y una mayor motivación para el trabajo.

Elementos como el conocimiento mutuo, la empatía, las relaciones de confianza, la cooperación espontánea presentes en la comunicación informal, favorecen los procesos de intersubjetividad y agilizan la construcción de sentido.

Durante la investigación aquí presentada se encontró con que la comunicación informal no sólo favorece las relaciones intersubjetivas, sino que activa procesos de valorización, enculturización, de construcción de identidades, así como la reactivación de procesos formales dentro de la organización.

La metodología empleada recupera las subjetividades para construir una realidad organizacional que autorredescubre sus propias necesidades.

Dicha metodología posibilita la participación activa de los sujetos de la investigación y de los investigadores. Pondera la conversación como herramienta de exploración para construir mapas culturales e interpretar los procesos de interacción, una vez más, para descubrir la realidad organizacional.

En este trabajo se establece además cómo la organización formal (estructura, espacios, tiempos y roles) propicia una determinada manera de comunicación informal. Sin embargo, esta última domina a la formalidad para regir las relaciones productivas. Es una práctica cotidiana propia del hombre como ser colectivo.

De esta forma, la comunicación informal se erige como un acto comunicativo propio de las organizaciones, que les facilita el cambio para acoplarse a las exigencias del entorno, pero que sin duda surge en los miembros de la empresa, ello propicia intersubjetividades y enculturización: que finalmente forjan los criterios para la acción.

Por eso es tan importante, desde la perspectiva de esta incipiente teoría de la comunicación organizacional comprender al otro y ubicar a la organización frente a su entorno y las contingencias que le depara. Saber responder a esto convierte a cualquier empresa en una organización autopoiética, es decir, que sabe entender lo que ocurre a su alrededor para automoldearse y actuar *ad hoc*. Siempre desde la perspectiva del otro y de todos en conjunto.

Sin embargo, es aquí donde debe hacerse hincapié en la construcción de un proceso de innovación-conservación. Innovación que permita aprehender lo nuevo que presenta el entorno y los nuevos miembros que integran a la organización, con la intención de aprovechar ideas y propuestas que ayuden a enfrentar la contingencia del desarrollo social. Y conservación, para no despojar a la empresa de su identidad, dando reconocimiento a la experiencia de sus miembros que, nadie mejor que ellos, conocen desde su propia cultura laboral como enfrentar situaciones adversas o propicias.

Lo anterior sólo podrá lograrse mediante un atinado proceso de comunicación, si se entiende que toda organización no es más una suerte de conversación, sea esta formal o informal.

Alcanzar este reconocimiento de la organización, indudablemente, redundará en beneficios económicos para cualquier empresa, pero además en el 'bien-estar' de las personas que la integran.

Para alcanzar este objetivo se debe convencer a través de un proceso de mediación, competencia del comunicador-investigador, con miras a construir organizaciones habitables sustentadas en procedimientos teóricos y metodológicos bien definidos y claros.

Finalmente, el seminario básicamente deja como experiencia la posibilidad de reinventar a las organizaciones de país, no sólo la que fue objeto de estudio de esta investigación. Este reinventar no debe perder de vista que la ciencia está al servicio de los hombres y, por tanto, la teoría de la comunicación organizacional y su metodología de investigación tienen la obligación de redundar en beneficio de los miembros de la organización, de todos sin distinción y en consideración.

También, aportó al seminarista la posibilidad de recrear medios para la comunicación que permitan aclarar y alcanzar los objetivos de las organizaciones de manera eficaz y eficiente.

BIBLIOGRAFÍA:

- Abortes Aguilar, Luis. et. al. *Nueva Historia Mínima de México*. El Colegio de México. 2004.
- Abravanel, Harry, et al. *Cultura organizacional. Aspectos Teóricos, prácticos y metodológicos*, Legis Editores, Bogotá, 1992.
- Andrade, Horacio. *La comunicación positiva y el entorno organizacional. El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales*. México. Revista *Razón y Palabra*, No. 4, Año 1, sep-nov 1996.
- Ávila Guzmán, Xavier I. *De la cibernética a la organización comunicante*, Cuadernos de trabajo No. 1 Colegio de Educación y Comunicación. ENEP Acatlán, UNAM, 1997.
- Ávila Guzmán, Xavier. *Hacia una definición del objeto de estudio de la comunicación*. Apuntes inéditos, ENEP Acatlán-UNAM. México, 1991.
- Ávila Guzmán, Xavier. *La comunicación organizacional en México: situación, retos y perspectivas*, en Alter-Ego, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, segunda época, año 1, no. cero, México, UNAM Campus Acatlán, enero de 2004.
- Ávila Guzmán, Xavier. et. al. *La organización habitable*, México, SyG Fecha publicidad, 2000.
- Bartoli, Annie. *Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada*, México, Piados, 1983.
- Berger, J. *Modos de ver*. Barcelona, Colección Comunicación Visual. Gustavo Gili, 1974.
- Camacho Roque, Urso Martín. *Cuando el neoliberalismo nos alcanzó. Descripción y desaparición de un sindicato periodístico por los cambios económicos nacionales*. Tesis. ENEP Acatlán-UNAM. México. 1993.
- D'Aprix, Roger. *La comunicación clave de la productividad*, México, Limusa. Noriega editores, 1998.
- Esquivel, José Luis. (2004, febrero-marzo). *Voces de alerta para la prensa mexicana. Cambios, conflictos y crisis*. Revista Mexicana de Comunicación. Número 85.

Recuperado el 28 de junio de 2005 de

<http://www.mexicanadecomunicacion.com.mx/Tables/RMC/rmc85/cambios.html>

- Etkin, J. Y L. Schvarstein. *Identidad de la organización. Invariancia y cambio*, Buenos Aires, Paidós, 1989, pp. 243-284.
- Fernández, Carlos. *La comunicación humana, ciencia social*, México, McGraw Hill, 1986.
- Fernández, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991.
- Fernández Christlieb, Fátima. *Los medios de difusión masiva en México*. México. Juan Pablos Editor, 1982.
- Flores, Carlos Fernando. *Inventando la empresa del siglo XXI*, Santiago de Chile, Hachette, 1989.
- Galindo Cáceres, Jesús, Coord. *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. Pearson Educación. México 1998
- Goldhaber, G. *Comunicación organizacional*, México, Diana, 1989.
- González de Alva, Luis. *Mentiras de mis maestros*. México. Revista Nexos No. 228 diciembre 1996.
- Habermas, Jürgen. *Teoría de la acción comunicativa I. Racionalidad de la acción y racionalización social* México. Taurus/Santillana Ediciones. 2005.
- Ibáñez, Jesús. *La investigación social de segundo orden*, Madrid, Anthropos. No. 22, 1994.
- Juárez Chávez, Diego. *Atisbos y abismos de la investigación en comunicación organizacional*. En Cuadernos de trabajo No.1 Colegio de Educación y Comunicación. ENEP Acatlán. UNAM. 1997.
- Lorau, René. *El análisis institucional*, Barcelona, Amorrortu, 1980.
- Luhmann. Niklas. *Sistemas sociales. Apuntes para una teoría general*. México. Alianza/UIA. 1993.
- Luhmann, Niklas. *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*. Barcelona, Paidós, 1997, pp. 9-65.
- Martín Serrano, Manuel. *Teoría de la comunicación I. Epistemología y análisis de la referencia*, México, UNAM Campus Acatlán, 1992.
- Martínez, Emilio. *Herramientas estadísticas básicas*, México, Gráficas La Prensa, s/a

- Martínez, Omar Raúl. (2004, febrero-marzo). *Desinformación, censura, autocensura... Periodismo frente a poderes*. Revista Mexicana de Comunicación. Numero 85.
Recuperado el 28 de junio de 2005 de
<http://www.mexicanadecomunicacion.com.mx/Tables/RMC/rmc85/apuntes.html>
- Mayntz, Renate. *Sociología de la organización*, Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990.
- Moles, Abraham y Elizabeth Rohmer. *Teoría de los actos*, México, Trillas, 1973.
- Morgan, Gareth, *Imágenes de la organización*, México, Alfa-Omega/Ra-ma, 1998.
- Nández, Nancy Flores (2001) *Los vespertinos: mezcla de Playboy de los pobres, noticias contra el tiempo y cabezas de colección*. 'Los Periodistas'. Órgano informativo de la Fraternidad de Reporteros de México, A.C. Número 29 / Diciembre de 2001. pp. 38-45.
- Ortí, Alfonso. *La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta, semidirecta y la discusión de grupo* 1989
- Pérez Correa, Fernando. *La negociación: hechos y simulacros*. Revista *Vuelta*, febrero 1995, número 219, pp. 38-40.
- Pérez Dávila, Jaime. *13 rasgos organizacionales de algunas empresas e instituciones mexicanas*. ENEP Acatlán, 1998 inédito.
- Pérez Dávila, Jaime. *Diversidad y Comunicación. Elementos para una planificación global de la comunicación*, México, sin publicar, 1998.
- Pérez Dávila, Jaime. *El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación*, en Cuadernos del Colegio de Profesores de Educación y Comunicación, no. 1, época 1, año 1, UNAM Campus Acatlán, 1997.
- Pérez Dávila, Jaime. *Imágenes de la Organización*, ENEP Acatlán, 1998, inédito.
- Pérez Dávila, Jaime. *Recursos Culturales de la Organización*, ENEP Acatlán, 1998, inédito.
- Pérez Gómez, Jorge. *Los enredos y abismos del liderazgo mexicano: colección realista-mágica de líderes de algunas organizaciones mexicanas. Acercamientos y balbuceos sobre el poder organizacional*, en Alter-Ego, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, segunda época, año 1, no. cero, México, UNAM Campus Acatlán, enero de 2004.

- Revilla Basurto, Mario Alberto. *Estrategias comunicativas de reproducción*, en Alter-Ego, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, segunda época, año 1, no. cero, México, UNAM Campus Acatlán, enero de 2004.
- Revilla Basurto, Mario. *Teoría de la representación*. Tesis de maestría. CADEC, 2001.
- Rivadeneira Prada, Raúl. *Periodismo. La teoría general de los sistemas y la ciencia de la comunicación*. México, Trillas, 1990.
- Robles, Manuel (2004, noviembre) *Ovaciones, a manos de Vázquez Raña y Alarcón*. *Revista Proceso*. Recuperado de http://www.notiver.com.mx/archivo_notiver/noviembre/041107/html/08nacional.html.
- Rodríguez, M. Darío. *Diagnóstico organizacional*, México, Alfa-omega, Universidad Católica de Chile, 1999, pp. 43-45.
- Ruiz Olabuenaga, Diego. *Sociología de las organizaciones*. Bilbao, Deusto, 1995, pp. 499.
- Salaman y Thompson. *Control e ideología en las organizaciones*, México, FCE, 1984.
- Schein, Edgar. *Psicología de la Organización*, México, Pearson/Prentice Hall, 1982.
- Serrano, Rafael. et.al. *La organización habitable*, México, Fecha Publicidad, 2001.
- UNESCO/CINDOC. *Informe mundial sobre la comunicación. Los medios frente al desafío de las nuevas tecnologías*. España. UNESCO/Acento/Fundación Santa María 1999.
- Timm, Paul. *Management communication, The finger on the pulse*. Prentice Hall, 1986. Capítulo XXII.
- Thompson, John B. *Ideología y cultura moderna. Teoría crítica social en la era de la comunicación de masas*. UAM-Xochimilco, 2002
- Weil, Pascale. *La comunicación institucional. La comunicación global y de gestión*, Barcelona, Paidós, 1994.
- *Manual de Estilo Ovaciones*. Editorial Ovaciones S.A. de C.V. México 1996.
- *Metáforas del orden*, en Cuadernos de Formación Docente, México, UNAM Campus Acatlán, no. 29-30, diciembre de 1989.
- *Reproducción e innovación*, en Cuadernos de Formación Docente, México, UNAM Campus Acatlán, no. 25, mayo de 1988.

ANEXOS:

TRASCRIPTIÓN DEL DIÁLOGO DEL GRUPO DE DISCUSIÓN ENTRE LOS ACTORES DE LA ORGANIZACIÓN OVACIONES

ACTOR 1: Editor de la mesa de redacción de la sección de Información General. Ingresó al periódico hace 8 meses, luego de la compra-venta.

ACTOR 2: Editor de la mesa de redacción de la sección de Información General. Ingresó al periódico hace 8 meses, luego de la compra-venta.

ACTOR 3: Formadora y ahora editora de la Primera Plana de Información General. Tiene laborando en el periódico 15 años.

ACTOR 4: Diseñador de la sección deportiva. Tiene trabajando en el periódico cuatro años, antes del proceso de compra-venta.

ACTOR 5: Coordinador de Corresponsales de la mesa de Guardia. Antigüedad de 15 años. Llegó al periódico a trabajar como vigilante.

ACTOR 6: Técnico en sistemas responsable del mantenimiento de la red de cómputo. Antigüedad de 15 años. Pertenece al área administrativa del periódico.

ACTOR 7: Reportero de Finanzas con antigüedad de siete años. Llegó al periódico en la penúltima compra-venta del diario.

OPINIONES:

Moderador: Tengo entendido que se les ha restringido en el periódico Ovaciones el uso del internet como herramienta de trabajo, ¿qué opinan de esta medida?

ACTOR 1: Ahorita el internet en un medio escrito o de comunicación es una herramienta básica para todo. Te permite en cierto modo estar monitoreando la información. En nuestro caso buscar las fotos y darnos idea de las notas que se dieron en el día.

En cuanto a los reporteros, en parte si los limita (que se les haya restringido el uso), porque antes mandaban los boletines, antes eran los boletines en papel o fax, y ahora o se los mandan por correo o ellos mismo los bajan del portal. Entonces, básicamente a un reportero que tiene varias fuentes y no le da tiempo de cubrirlas todas, se va a lo más importante, y de

lo demás va rescatando la información y si no tienen ellos la herramienta del internet pues los limita bastante.

ACTOR 2: Yo empezaría con la cita de un amigo, para trata de ejemplificar la importancia del internet. En una plática nos preguntábamos el reparto de la película Viento Negro y discutíamos varios quienes habían estado. Entonces éste amigo se acercó y nos dijo: “¿Ustedes creen que Dios tiene todas las respuestas?, están equivocados, mientras movía su dedo negando; internet tiene todas las respuestas. Llegó a la máquinas tecléo viento negro e inmediatamente le aparecieron decenas de páginas de cine donde venía el reparto de la película.”

Esto ejemplifica muy bien la necesidad para un medio de comunicación de tener internet. Ya no es un lujo, ya no es un sistema novedoso, ya es parte de una labora de periódicos, periodística, urgente e indispensable. No podemos en un periódico de los años de leche del siglo XXI concebirlo sin internet y sin teléfono abierto para poderse comunicar a donde sea necesario. ¿Por qué? Es muy clara y evidente la respuesta. Te limita tu trabajo y desempeño en cobertura informática.

A parte de costo que tiene para la empresa, que evidentemente no puede ser tan caro, comparado con los beneficios que le brinda, por la información que obtiene ahí, pues la información es muy barata, pues miles de páginas no te cobran nada por obtener información.

Para un editor, te permite aclarar dudas, hacer precisiones, buscar, consultar páginas para incrementa la información que te está trayendo el reportero. No sólo buscar fotografías o imágenes en las agencias de noticias a las que tengas acceso, sino también tratar de encontrar otra vertiente y ampliar tu comunicación con otros periódicos, con otros contactos, incluso a nivel internacional.

Es imposible concebir, creo yo ahorita, un periódico en el que se limite el acceso a internet para el trabajo interno; no puedes desarrollar una labor periodística completa. ¿Por qué? Independientemente de los portales que te van nutriendo a cada rato de información y que se ha convertido en un medio aparte, ante teníamos la televisión, la radio, la prensa, ahora tenemos el internet, con los portales que se actualizan en tiempo real y es un medio de comunicación más que hay que aprender a utilizarlo, hay que aprender a sacar los

recursos aprovechables de este sistema de computadora e incluso el correo electrónico va ha hacerlo todo en beneficio de la información que presentamos, como medio, trátase del medio que se trate; no sólo Ovaciones en este caso, puede ser La Prensa, puede ser el Sol de México. Que hay que invertirlo, sí hay que invertirlo, pero de que reditúa una inversión en una página de internet bien formada eso lo vemos en dos ejemplos claros de dos periódicos que tienen los portales más consultados y mejor diseñados y puede jactarse de ello en México al menos: Reforma.com y El Universal.com

Son dos que incluso son dos empresas aparte pues del mismo periódico porque son herramientas necesarias y de ahí todos los demás periódicos lo tienen que consultar, tienen acceso a estas páginas porque necesitan saber qué información se está generando constantemente. Ya no sólo la radio con noticieros como Formato 21 que en algún momento vinieron a proporcionar a nivel de radio lo que pretendía Zabludovski con televisión con el formato Eco, un canal que copiaba todo lo que es CNN de estar transmitiendo noticias todo el tiempo, Formato 21 retoma un modelo para radio de estar transmitiendo noticias todo el tiempo e internet tiene sus propios sistemas de noticias. Yo creo que es inconcebible ahorita pensar que un periódico no tenga acceso a internet y no tenga su página de internet.

En el caso de la restricción de uso de internet en Ovaciones, creo que el reportero necesita del acceso a internet. Sin embargo, tengo ocho meses en Ovaciones y no tengo manera de hacer un comparativo de cómo estaban antes con respecto a lo de hoy. Pero, de que si debe haber un acceso al internet para cuestiones de trabajo eso es innegable. Sobre todo para edición y trabajo reporteril. Vamos, un periódico moderno no se puede concebir sin esas herramientas. Pero también hay que aprender a utilizar las herramientas y también subsanar la carencia de ellas.

Si un día se cae la red y el reportero dice no puedo mandar mi nota porque no hay internet, tampoco es pretexto para que no responda por la información: pues entonces, la mandas por fax y en el periódico la captura la guardia.

Vamos, el no tener la herramienta no quiere decir que no puedas,...para empezar, no nomás porque no la conozcas, vamos yo no conozco internet, nos se cuál es un correo electrónico, no se como se maneja un navegador de internet, pero aún así tengo que hacer mi labor en mi máquina de escribir... ¡no! Tienes que conocerlo. Que no lo tengas no te debe

limitar para tu labor periodística. No es un pretexto el no tener la herramienta. Si la debes de tener.

A mí me parece que como editor y como reportero, el que tu medio no te proporcione la información que necesitas para hacer tu trabajo bien hecho, lo tienes que buscar de alguna manera: te vas a las salas de prensa donde si hay internet y actualmente los reporteros se la pasan más en las salas de prensa que en sus periódicos, precisamente por la apertura que ha dado internet, la soltura que algunos jefes ya tienen por esta herramienta de transmitir a través de correo electrónico tu información... se la pasan en la sala de prensa. Ahí tiene todo, los accesos a internet, los boletines a la mano, pero vamos, el que tengan el boletín en la página de internet y no tengas la manera de transmitirlo no debe limitar tu labor periodística. Tiene que transmitir tu información: ¿cómo? Debes buscar la manera. El internet es nuevo. Ante se hacia de otra manera. Lo mandabas por fax, dictabas la nota. Vamos. El que no lo tengas (el internet) en tu empresa no te debe limitar para tu trabajo si lo quiere cumplir. La que la empresa si te tiene que responder y te tiene que proporcionar las herramientas necesarias para tu labora, sí. Pero tampoco es una limitante para que no desempeñes tu labor profesionalmente. Porque entonces es caer en un juego... es que hay que ver a quien beneficia tu trabajo... a la sociedad, al periódico, al dueño de la empresa o a ti como profesionalista, cuál interés pesa más.

El interés para informar a la sociedad de lo que está pasando en el mundo, puede ser un interés quimérico, sí; el interés de la empresa, económico, evidentemente... los empresarios sea quien siempre van a buscar ganar más dinero y no gastar tanto. Para ti como periodista te permite afinar tu técnica de trabajo y eso te da a ti un valor como profesional para aspirar, en un momento dado, para emigrar a otro lado. Porque si no pasas de ser el reportero boletinero, no vas a salir de ningún periódico ni vas a poder aspirar a un periódico mayor.

En Ovaciones hay mucho boletín y me parece que es deshonesto... vamos, cada quien hace su trabajo como quiere y no lo voy a criticar, pero me parece que es muy deshonesto firmarte un boletín, algo que te están dando de información y que no buscaste. Es muy cómodo ir a la Secretaría de Seguridad Pública y sacar los boletines de los detenidos de las últimas tres horas, a realmente a tu estar presente en algún momento de un operativo policiaco y sacar una información que has estado investigando. Es muy distinto

un trabajo elaborado, profesional de investigación de cotejo de datos, etcétera, etcétera, a esperarte al boletín. O que busques una entrevista con Gil Díaz a que busques el boletín de la conferencia de Gil Díaz.

Ahora pues, resolver esta situación, me parece más una decisión sobre qué periódico es el que quiere el dueño y de ahí depende todo lo demás de la organización. Alguien tienes que tomar las decisiones y depende qué intereses tiene para tomar las decisiones. Se quiere se un periódico que informe, un periódico que despunte, un periódico que compita con otros periódicos o se quiere sólo un periódico que sirva de escaparate comercial para su intereses personales, para los intereses del dueño o lo intereses de alguien en particular. Eso no es sólo un problema de Ovaciones, eso no lo podría precisar propiamente en Ovaciones, es un problema de todos los periódicos. Vamos a quién le vas a responder: Qué clase de periódico quieres, para empezar. Es algo que hay que aclarar, qué clase de periódico quieres.

No se observa por el momento una línea clara en Ovaciones, entonces la pregunta es más evidente: Qué clase de periódico quieres que salga todos los días: ¿Un periódico de notas? ¿Un periódico notero? Un periódico donde haya notas trabajadas. Y sí se puede hacer un periódico donde haya notas trabajadas.

Los reporteros tienen que abrir los ojos. Donde quiera que pasas puedes encontrar una nota. Muy sencillo, si ahorita pasamos Ernesto y yo a comprar cigarros, que comúnmente nos la dan a 19 pesos, llegamos y nos las venden en 25 pesos,

- ¡A chirrión, por qué 25?
- Es que ya nos dijeron que iba a subir a 25 el cigarro.
- ¿A partir de cuándo?
- Ya de noviembre...

Ahí puede haber una nota. Le preguntas a la dependiente ¿desde cuando le avisaron que iban a subir los cigarros?... No pus desde la semana pasada. Es decir, ya tenía ocho días que habían avisado el aumento y ya tiene una nota: “Amanece el precio del cigarro 10 por ciento mas”.

Explicar qué ocurre en Ovaciones está difícil. Pero yo creo que es lo que está pasando en otros periódicos que, no me atrevería ha hacer un juicio tan radical de todo lo

que ha sido Ovaciones porque no conozco su pasado, no conozco la antigua administración si estaban más a gusto o menos a gusto. Me parece que están pasando por un momento de transición normal. Cuando la empresa es vendida... un proceso en el que ya estuvimos Ernesto y yo que ya lo vivimos y que fue un proceso más fuerte al que están viviendo aquí, aquí fue como de terciopelo, en cuando al despido de personal, en cuanto a limitación de herramientas. En otros lugares ha sido más drástico el asunto.

Y por lo mismo que es un periodo de transición a una nueva administración ven con desconfianza tanto a la gente que llega nueva como a los compañeros de una misma área como a nivel administrativo y cualquier medida que tome la empresa lógicamente va a causar sorpresa y va a causar molestia y va a causar enojo y no con eso te quiero decir que sea justa o injusta la medida, que puede ser injusta, pero cualquier decisión que tome la empresa va a ser vista con recelo.

Vamos, hay una actitud de recelo. Bueno, estos cuates quiénes son, qué quieren, qué pretenden, cómo vamos a trabajar ahora. Cualquier exigencia que se le haga al reportero lo va a considerar una equivocación y lo va a considerar mal. Cualquier exigencia que se le haga a un editor o un diseñador, igual, va a ser considerado mal, como una decisión incorrecta. Pero vamos, es parte de adaptar una nueva administración a un juego que tenían y me imagino que la gente que toma decisiones en este periódico sabe a dónde quiere llevar el periódico, pues. Porque por lo menos tienes que vislumbrar qué es lo que quieres con tu periódico... quieres hacer un periódico competitivo. Vamos, hay con quien competir, pues.

El periódico que da la cara es el deportivo. Y ahí el periódico deportivo tiene varios periódicos como retos fuertes que puede hacerla. Tiene el material, tiene la experiencia, tiene los años, tiene el nombre como para poder rifársela, pero... vamos a ver quién es la gente que lo está haciendo, quien es el que toma las decisiones y si realmente esto es lo que le interesa.

Ovaciones tiene que competir directamente con Record, que es un periódico que ahorita va a cumplir tres años y está en los primeros lugares, de lo que quieras, de información, de diseño y en el precio no se diga. Tiene al Esto, creo que por ahí es su primo carnal, a estas alturas, a parte están las secciones deportivas de los otros periódicos diarios.

A mí me parece que es un proceso normal que va pasando. La gente que estaba antes. Yo no puedo juzgar porque a cabo de llegar, inclusive igual que ustedes: como

empleado, no como parte de otra administración nueva. Llegue como empleado y hubiera sido lo mismo con la antigua o la nueva administración. Llegamos como empleados, nos ofrecieron un trabajo, algo que sabemos hacer, pues llegamos a hacerlo. Puede ser aquí, puede ser en otro periódico. Pero sí el proceso lo conocemos. Y ha sido muy suave. Hablar del caso concreto de Ovaciones, por lo que yo he visto, ha sido un proceso muy suave, sin malos tratos como los que tuvimos que padecer Ernesto y yo que tuvimos que padecer malos tratos, humillaciones públicas, pleitos, humillación profesional y personal y a parte restricciones... y sobre todo tener que soportar gente que te decía que tu trabajo no valía la pena. Yo creo que aquí, por los reporteros que más o menos he leído, se les ha tomado valor a su trabajo, creo que hay dos o tres que escriben muy bien y les preocupa hacer sus datos interesantes. Y como en todos lados hay algunos que nomás cumplen con la nota, cumplen con el boletín y todavía tienen el descaro de firmarse la nota. En otros medios, un boletín no se firma. Por nada del mundo, porque no es información que hayas buscado, a monos que a partir del boletín hayas buscado más información y creado otra nota a partir de él, que se haya trabajado la nota. Entonces, no puedo darte una visión tan concreta de lo que pasa en Ovaciones, pero si te puedo decir que la transición que pasa es un proceso normal.

Hay desconfianza, hay temor, me van a correr, no me van a correr, pues que me corran...

ACTOR 1: Y ese mismo temor causa que la gente no se meta tanto a su trabajo... que no se comprometa tanto con su labor. Ese mismo temor de que a lo mejor para la otra semana o a la otra quincena ya no van a estar hace que ellos nomás cumplan con su trabajo y ya no busquen hacer algo más...

ACTOR 2: O que ocurra que llega gente nueva, los corrillos empiezan a decir: no pues estos los trajeron, y es una nueva administración y les están pagando más y por qué a mí no me pagan más, por qué a mí no me suben el sueldo, yo no les voy a responder a sí... eso ya lo vivimos nosotros, lo sabemos perfectamente, es un proceso que ocurre desafortunadamente en cada cambio de administración de una empresa a la que sea... Y eso debilita la fuerza laboral que tengas... y esos nervios como apunta Ernesto: “no me van a correr o me van a correr”... o esa decisión de que “estoy harto, pues córranme y

liquídenme”... “tengo tantos años en la empresa, liquídenme”. Eso hace que disminuya el trabajo... “No, yo no les voy a responder así, a mí no me responden igual, ya me quitaron esto, ya me quitaron aquello, como quieren que les pague con el trabajo”... Eso es parte del reacomodo.

Para ir concluyendo, me parece que la comunicación debe mejorar. En el caso de los reporteros con el jefe de información. No solo en el caso concreto de Ovaciones, porque esto puede funcionarle a cualquier periódico. A mi juicio. Una buena comunicación con los reporteros por parte del jefe de información da como resultado buenas notas. Que los reporteros se sientan respaldados por su medio, da como resultado buena información.

Que haya un buen trato entre jefes y subordinados, sin perder la frontera de la jerarquía que debe imperar, porque uno es el que toma las decisiones y otro tiene que obedecerlas, pero todo en un trabajo en conjunto... buscar hacer una buena cohesión de equipo, cuando menos buen trato, que no implica apapacho, sí un trato profesional, eso redundará para el periódico.

Un periódico que se hace de malas se ve. Un periódico que se hace con el hígado se ve. Ve al unomásuno. Ve un ejemplar del unomásuno cuando se fundó y velo ahorita... porque se hace con el hígado. Ve un ejemplar de El Día, es un periódico que se hace por subsistencia, pero no tanto de la gente de adentro sino del cabezal.

Una buena coordinación de información, de llevarse bien con los reporteros y evitarse chismes, conocerse todo el equipo, no porque “este cubre Presidencia ya se cree mucho”, no porque “ese es consentido del jefe de redacción” o aquel “es el consentido del subdirector”... no, no, no... que se vea un trabajo de equipo, buscar hacer equipos de trabajo, con una mejor comunicación te va a permitir hacer un buen periódico... y que se sienta respaldado el reportero, el columnista, el fotógrafo, que valoren su trabajo y que lo impulsen... porque también los regaños se vales: “sabes qué la regaste aquí, maestro”. Y no suena a apapacho. O mira: “tus notas salen mal y las vas a repetir cuantas veces sea necesario”. Se va a tardar hora, pero... Y un poco más de disciplina, porque creo yo que si dejas al reportero seguir haciendo un trabajo de boletín, pues siempre va a seguir haciéndolo. “Sabes qué, si no entregas tu información a determinado tiempo la bajo de agencias”, o “sabes que no te firmo”. No son medidas injustas, son medidas que se tienen

que aplicar en beneficio mutuo. Si tú te aplicas como reportero yo me aplico como jefe. Que mejore la comunicación, sí. Que hay deficiencias ahorita, sí.

ACTOR 1: Yo concuerdo con Antonio. Pero yo si veo un poco de recelo con alguna gente que estaba o que tiene tiempo aquí, pero es parte del reacomodo. Y...este... sí hace falta más comunicación entre todos, no nada más del jefe con los reporteros, sino también de los reporteros con nosotros. Nosotros con ellos y que ellos también tengan esa iniciativa de dar más datos, aportar más cosas en cuento a diseño, que nos facilite a nosotros esa creación de la página, que nos aporten ideas y nosotros retomarlas para hacerlas realidad en beneficio del mismo periódico. Pero eso no funciona ahorita aquí porque es parte del mismo proceso de conocernos, de ver quién es quién, yo conozco a los reporteros, pero no sé ni cómo se llaman... y eso es responsabilidad del jefe. No es posible y llevamos ocho meses. NO nos han dicho qué hace quien. Los conocemos porque los mismos compañeros nos los presentan, por la misma necesidad de nosotros consultarles algo, hace que tengamos ese roce. Pero hace falta integrar el equipo. Trabajamos para lo mismo y todo aquel que haga bien su trabajo es de beneficio para todos.

ACTOR 3: Yo lo que veo es que Ovaciones es una empresa de comunicación y por ello no te deben censurar nada o no debieran. O sea, debes tener todas las herramientas. Si ellos mismo están utilizando el internet para bajar una información cuando les conviene, entonces es bien válido que los reporteros por ahí bajen su nota, aunque le “den la vuelta”. Entonces, es bien válido, pero eso es lo que quieren evitar. Pero, Ovaciones es un producto de comunicación lo que estamos ofreciendo y por ello no puedes cerrarte a lo que cubriste en tu fuente este día, porque a lo hay más datos, porque a lo mejor puedes mejorar tu nota a partir de lo que encuentras en internet.

Yo no creo en las razones o argumentos que dieron para quitar el internet, quizá lo que debería hacer es lo que están haciendo ahorita que es correr gente que no les produce. Si lo que quieres es obligar a los reporteros a que consigan sus notas por fuera que no sea por internet, entonces fácil, que corran a esos reporteros y que consigan a los que ellos quieren y que les paguen lo que pretender pagarles que es una miseria. A ver si así resulten las broncas que ahorita tienen.

Es bien absurdo lo que argumentan, porque pagas una cuenta de internet de banda ancha con capacidad para todas las computadoras del periódico y o la usas en toda su extensión.

ACTOR 4.- Eso mismo ocurrió con las televisiones. Se cuenta con la señal de Sky y de DirecTV pero no ponen los monitores porque se gasta luz. Pero eso sí tenemos instalados los aparatos en cada oficina.

Todo te están quitando. Se la han pasando quitando cosas para ahorrar. Yo creo que hay otras formas de hacerlo. Durante este año han dejado a gente que gana mucho y no hace nada. Desde que llegaron, empezaron que a reciclar el papel, a bajarle de calidad a la tinta del periódico. Cuanto te puedes ahorrar en eso. Es mínimo. Y sin embargo, no se preocupan por la desorganización para trabajar. Que le pidas algo a alguien y si quiere te la hace rápido y si es rápido, de mala gana.

ACTOR 3: Todo eso es relativo, porque por ejemplo cada que sacan copias se llevan papel en blanco, no siquiera los jefes reciclan, porque también hay otra: querían reciclar, pero las impresoras no soportaban papel usado y se atascaban, hasta que comenzaron a descomponerse... les salió más caro.

Miguel imprime las notas para hacer su resumen, en papel blanco, cuando bien podría hacerlo en la computadora para ahorrar. Pero, no lo hacen. A mí que no me vendan eso de que "para ahorrar".

A mí se me hace que fue más bien para provocar a los reporteros para que saquen una nota más grande con más cosas.

ACTOR 4: Pero es que aquí los reporteros son bien flojos, por ejemplo en el Reforma, los reporteros hacen hasta ocho notas al día y aquí ni siquiera hacen tres. Y es que allá (en el Reforma) si les meten presión. También lo que se quieren ahorrar es eso... No sé, aquí en diseño que cada quien haga cinco páginas, pero con menos gente. Porque gente que si sabe hacer las cosas, si la saca fácil, pero... más bien es eso, que no buscan a la gente ideal, ni tampoco pagan bien el puesto como para exigir más.

ACTOR 3: Además, hay otra cosa, el que no nos informen... pero bueno es que así son las decisiones en la mayoría de las empresas, es muy difícil que te tomen en cuenta para informarte: “Oye, vamos a cortar esto” o “Vamos a hacer esto”, le explican y luego por ahí corren el chisme, te terminas enterando de que ya no hay (por ejemplo, internet)...

Lo mismo ocurre en cuanto al trabajo. El método en que como trabajamos nada más es fácil para el jefe de Redacción, nada más para él. A gente que está esperando notas que el Jefe de Redacción mete a corrección, y quien las espera tiene que ir a corrección para que se las manden a su carpeta de trabajo y son horas perdiendo el tiempo... se pierden las notas en la red, no corrigen la que era... es un caos... es un caos (largo silencio).

ACTOR 4: Yo creo que la comunicación que de la dirección hacia abajo, no es la correcta...

ACTOR 3: Para nada...

ACTOR 4: Tan no es la correcta que desde que llegaron no nos han dicho a unos o a otros cómo trabajar, qué hacer. No nos han dicho que función debemos realizar... te ponen en un lugar, para desempeñar determinado trabajo y nada más te dicen ahí vas a estar, pero no te dice cual es la línea ni cuál es el criterio.

ACTOR 3: Pretenden que la gente haga todo lo que ellos quieren. A la mejor puedes pero para ello hay escalafones, hay departamentos, hay áreas pero ellos quieren pasar por encima de todo eso y es no se vales... No ha pasado ningún problema grave, pero el día que pase ¿contra quien van a ir?

Imagínate que yo cabecee mal y esa nota cree conflicto... ¿Qué van a hacer?... Me van a correr a mí. Yo soy formadora. ¿Para qué me pusieron a editar? ¿Contra quién van a ir?

Te ponen hacer y se ponen a hacer cosas que no saben hacer, porque quieren ahorrarse gente... Me da pavor cuando dicen: “Vamos a hacerle como le hacíamos en El Heraldo”. Yo sufro cuando dicen esa frasecita. Nomás me acuerdo donde está El Heraldo ahora.

Por ejemplo cuando falla algo de sistemas, su frasecita es: “Porque no llamamos a fulano de El Heraldo para que venga a resolvernó el problema...”

O sea no me imagino a Paez (es director de sistemas que salió del periódico para fundar el periódico Impacto Diario) pidiendo a alguien del periódico para que le resuelva un problema, me explico. Si eres una empresa nueva buscas a alguien que te resuelva broncas, no alguien del pasado... y así están estos. Toño y Ernesto trabajaban con ellos en El Heraldo, pero ya no los habían visto. Ya no estaban en contacto.

Ellos están acostumbrados a obedecer todo lo que les pide el jefe, y el jefe está enojado con todos los de Ovaciones porque aquí si le responden o le protestan por todo. Le reclama algo a Mario y Mario se pone al brinco... Pero, es cierto estamos acostumbrados a por lo menos discernir el tema, no nada más a que lo imponga y Miguel (el jefe de redacción) está muy acostumbrado a imponer. Cuando estuvo como jefe de Información (Miguel) tuvo broncas con redactores, reporteros, con todo mundo... es una falta de comunicación grave... está acostumbrado a que todo mundo agache la cabeza y le obedezca...

Oye, yo creo que mejor nos llevamos el casete... broma de prueba...broma de prueba... broma de prueba. Hablaba de Miguel Ramos (en referencia a otro compañero de trabajo de la sección deportiva)... y de Quiquín Fonseca...

ACTOR 5: El uso de Internet para mí es una herramienta que me apoya mucho en el trabajo de los corresponsales. En muchas ocasiones el caso de Ovaciones que está integrado a diferentes agencias podemos alcanzar o visualizar las noticias que se nos escapa con los reporteros o corresponsales y nos es un instrumento bastante útil para el trabajo.

Darnos idea o percibir la nota a partir de los que las agencias nos hacen llegar. No de todos lados podemos capturar la nota, pero tenemos la trampa de “darle la vuelta”, sin firmar la nota para no meternos en problemas legales... Pero es un instrumento básico (el Internet).

Cuando iba en crecimiento el internet, se manifestaba que iba a sería la competencia para el periódico y que iba a ser la destrucción de ello...En la actualidad vemos que no, que es un instrumento para forma periódicos y el periódico sigue manteniéndose...

ACTOR 6: Yo también veía que el internet iba a ser un instrumento que iba a matar a los periódicos, todo tipo de editorial como libros, sin embargo, se ha dado una vuelta vertiginosa que incluso ha sido un apoyo para cualquier tipo de revista y cualquier tipo de periódico.

Lamentablemente, no todos los elementos del ámbito de reporteros, no podemos generalizar, porque hay algunos que sí han abusado de eso (el internet). Es una herramienta que cómodamente desde su casa siguen noticias, las capturan desde ahí y desde ahí la envían al periódico... Yo creo que la restricción del internet va sobre eso. Algunos han abusado de esa herramienta, no hacen su labor de campo, no crean su propio criterio con lo que ven o con lo que presencian en el evento que se presenta.

Yo así lo veo... pero yo no estoy metido 100% en lo que es el ámbito periodístico, yo les dos servicios de internet a nivel técnico, pero sí he observado eso, que algunos reporteros se dedican mas que nada a sustraer las notas sin moverse de su lugar y sí se me hace una exageración demasiada.

ACTOR 5: Se elimina el trabajo de campo... con mucha razón. Bien el trabajo de “fusilamiento” de aquí, de esta otra página, le damos la vuelta decimos como que estábamos ahí... Hay compañeros que en su casa tiene un servicio de internet, se hacen de un buen aparato, tiene un fax, tiene un teléfono desde ahí están monitoriando... entonces se le resta privacidad a la noticia. Una nota te sale por todos lados, la misma solo que le dan vuelta, no hay nada que se desarrolle, la nota de color, el ambiente, te dan cifras pero no lo que ocurrió en el lugar. Quién declaro, quién se resbaló... el trabajo de campo es eso, dar una nota con todos los detalles, inclusive los fotógrafo se han aprovechado de eso. Bajar fotos, quitar créditos, le quito color, tal vez una personas, la medio la modifiko y la mando. Es medio tramposo.

ACTOR 6: Es cierto, y tocaste un punto muy importante, porque lo que es el reportero gráfico que es captar la imagen, desarrollar la imagen con su texto, dice que una imagen dice más que mil palabras, pero aún así el reportero gráfico tiene que desarrollar, un poquito más detallada de esa imagen. Lamentablemente, ya vemos los periódicos y los periódicos ya no se presentan, lamentablemente, la portada con la misma fotografía...

Entonces te preguntas, ¿todos tuvieron la suerte de darle el clic en el mismo momento?... Por favor.

Entonces, la gente empieza a darles menos importancia a esos periódicos, porque ellos presumen estar en el lugar de la acción, como dicen sus slogans, y resulta que tú estás viendo lo contrario. Entonces, de dice restricción (del internet) entonces se está tratando de que ya no se abuse de la herramienta, sino que la gente realice su labor de campo.

Todos tenían antes uso del internet, pero como hacia otro uso de ella, nada más se la pasaban navegando o chateando, se los restringiendo. Estaban haciendo otro uso, no se si realmente estaban trabajando... A lo mejor sí, pero no sabemos... porque también querer saberlo era una invasión a su privacidad. Por esos tomaron esa medida. Lo que trataron de hacer es una especie de kioscos, en la cual tú necesitas en tu nota investigar, vas a la máquina destinada para uso de internet, grabas tu información vía red, te levantas de ese lugar y dejas la máquina para que trabaje otra persona.

Lo que quisieron fue acortar tiempos de estancia en el internet...

ACTOR 5: Esto no sólo está ocurriendo en el periódico, en varios periódicos están restringiendo la cantidad de tiempo en la oficina, para que el reportero esté más en la calle, más labor de campo, dar apoyo al periódico y dar esa imagen que nosotros buscamos... pero hay un error, yo lo veo como error, porque muchos directivos son muy acomodados a las páginas web y ay no encaminan a los compañeros a que hagan labor de campo. Muchas veces el director te dice en la página de Reforma o El Universal apareció esto, rastrealo. Buscamos en las agencias (contratadas), contactamos al corresponsal, si no tenemos la información entonces el director nos dice: "Dale la vuelta"

Y ya caímos en un error impulsado por el director. A lo mejor lo haces una vez, pero cuando se vuelve costumbre... en lugar de buscar al corresponsal, reportero, o salir a buscar la nota se te hace más fácil o cómodo irte a las páginas. Te quitan credibilidad. Te haces a la idea de lo que está dando Reforma, en una páginas que se están actualizando minuto a minuto, segundo a segundo, y a veces caes en el error de que te dan una nota, a mí me ha pasado con los corresponsales, te dan una nota de El Universal de evacuación en Cancún: Mil 500 personas evacuadas por la llegada del huracán. A las dos horas me llama la corresponsal para decirme: "No es cierto, no se ha movido nadie". Me habla para

decirme no se vayan a ir con El Universal y no hubo nada, entonces los errores de los periódicos grandes se convierten en errores tuyos y te conviertes en cómplice.

Ahora si lo vemos desde la óptica económica, Reforma y EL Universal están muy fuertes y son los que están marcando la pauta. En información internacional, Ovaciones tiene las agencias más importantes, pero en información nacional estos dos periódicos son los más importantes. Y a veces los reporteros de guardia (en Ovaciones) siempre me comentan: “Hay tal caso en tal portal, chécalo con los corresponsales...” Yo les digo, espérame, vamos a aguantar la información... El tiempo que llevo en Corresponsales me ha dado cierta experiencia y no lo que veamos en portales o lo que escuchemos en la radio nos debe inmediatamente obligar a cambiar la plana. Hay que darle tiempo a la información.

El caso del helicóptero donde murió Martín Huerta casó alarma pero hubo que esperar a que se confirmara. Otro caso quince días antes, el de una avioneta que venía de Guerrero, la andaban buscando por el Nevado de Toluca porque tenía que llegar a Atizapán y nunca anduvo por ahí, se cayó a un lado del aeropuerto de Atizapán.

Lo importante es espera a que de vaya madurando.

Me decía el director Fernando Alcalá (ex director de Ovaciones, finado) “la noticia es historia a los dos segundos, pero es una historia noticiosa si la dejamos madurar”. No debemos irnos luego luego a lo que nos dijeron.

Internet nos está volviendo las cosas más confusas.

ACTOR 6: Y si es cierto. ¿Por qué? Porque ya es una reacción natural en la cual ya están (los reporteros) habituados a trabajar en el internet, porque al primer vestigio, vámonos a internet.

Los reporteros a la menor provocación sacan información de la red y se empapan de ella sin ninguna selección ni criterio de análisis, sin sacar propias conclusiones. Lamentablemente, ya no investigan, ni leen. Sólo checan El Universal o el Reforma y se van sobre eso... Y al poco rato en los kioscos ves los periódicos y uno te dicen una cosa, otros otra y ninguna coincide en los datos.

Como lector te preguntas: ¿A quién le voy? Y ahí es cuando te vas por el nombre y donde periódicos como El Universal y Reforma ganan lectores.

También, la culpa no es solo del reportero y Jorge toca el punto de que también los directores se inclinan por escoger la nota principal a partir de los portales que revisan. Tanto el pequeño como el grande tienen la culpa en el abuso del internet.

ACTOR 5: La capacidad económica te ha hecho posible adquirir sistemas sofisticados que van a dominar a los chicos... Universal y Reforma tienen un equipo muy sofisticado, Reforma paga exclusividades de nota y nadie sabe la nota y Reforma la saca. Le hablan: “oye tenemos esto, ven a tomar la foto o la nota”... Es la fuerza económica...

Internet se ha convertido en un vicio que viene desde las escuelas primaria. Desde ahí te enseñan a buscar en internet y te quitan el ir a la biblioteca. Te quitan el hacer labor de campo... Ahorita no se cómo estén dando la clase de periodismo en la universidad y qué uso le den al internet y ahí debe estar el abuso del internet. Es muy cómodo y accesible y llegas a más puntos pero también es cierto que ya no se investiga que corresponde... y caes en la falsedad.

ACTOR 6: Ahora que se restringió el uso de internet en Ovaciones causó una inconformidad total... No se si esta inconformidad se dio entre los que usan el internet para completar sus notas o entre quienes lo usan por comodidad, pero si creo que en los dos sectores causó inconformidad total.

Muchos reporteros se negaron a trabajar en esa forma (sin internet).

Te voy a decir un breve comentario que me hizo un reportero. Sucedió una vez que se cayó la red del periódico. Internet no había ni para reporteros ni para directores, para nadie... Entonces, esta persona muy molesta me dice: “Oye que paso con internet, no puedo trabajar si no está esto aquí”. Entonces yo le contesté: “Entonces como le hacías antes de este invento”.

ACTOR 5: Ahora hasta las amas de casa lo usan para las compras, Ya no van al mercado.

ACTOR 6: Ahora el reportero no quiere trabajar sin el internet, porque según ellos ahora se trabaja así, y ya ni el teléfono para entrevistar se usa.

Se cierran las puertas. La gente está acostumbrada al menor esfuerzo...

El internet le está quitando personalidad al periódico.

ACTOR 5: Hace 15 años, las Ovas tenía amplio margen de tiraje porque le daba credibilidad a sus notas, porque además las respaldaba con sus cabezas. Tenía aceptación de la gente. Cuando lo compró Televisa, el periódico comenzó a dar noticia que se daban en la televisión, pero llevadas al papel. Incluso, fotografía tomadas por Televisa.

Desde ahí se comenzó a perder identidad como periódico, por tecnicarse y se perdió la imagen de Ovaciones. Viene internet, y aunque el periódico se tecnicó pero se perdió la personalidad.

También hay que decir que al periódico ha llegado mucha gente joven que no pertenece a ese tiempo. Hay mucha gente que a través de los cambios administrativos en el periódico se ha ido yendo y ha entrado gente nueva que ya sabe usar la computadora. Hay muy pocos decanos... como Carlos Pantoja, Ramón Almoneda que escriben a máquina y de a dedito, como también Cervera. Cuando necesitan algo con computadora se hacen allegar de un joven para que les resuelva el problema. Toda esa gente grande fue excluyéndose del periódico. La gente nueva si sabe de computación e internet, pero carece del olfato periodístico de antaño. Ese olfato se ha perdido en Ovaciones y en la mayoría de los periódicos.

Y aunque a la gente grande se le dio cursos no fue lo mismo, estaban orientado más hacia le gente nueva.

ACTOR 6: Lo más curioso es que esa gente grande sigue siendo leída, incluso con mucho más entusiasmo que, el lector no va a saber quien en Fulano o quien es Mengano, si es joven o es viejo, pero hay quienes preguntan por equis reportero y comentan que hizo una redacción formidable sobre tal o cual evento.

Si se les dio la capacitación e incluso usan la computadora como máquina de escribir. Y aunque tienen internet u otras herramientas no las usan porque no tiene la facilidad, pero su trabajo se distingue por la experiencia. Pero aún así tiene la naturalidad de lo que les nace periodísticamente. En cambio, a los nuevos reporteros los lees y hacen trabajos tan mecanizados que te aburren, en cambio anteriormente, te contaban las cosas como si te las estuvieran platicando y te hacen sentir en el ambiente, que tú estás

participando, incluso lo que teníamos los lectores que conforme íbamos leyendo íbamos sacando conclusiones. Hoy ya nadie saca conclusiones, se apega a lo que dice la nota.

ACTOR 5: Hoy hay redactores que se les sigue leyendo y van al ritmo lento... pero le proyectan su ritmo su carisma... su redacción, su tinte cómico o golpeador.

El Matarile con sus golpeteos es muy leído. Incluso cuando no aparece, hablan al periódico para preguntar por qué no salió. Se han convertido en lecturas necesarias, son como la Pagina Tres para la segunda. La gente la reclama. Te reclaman que descubriste mucho a la muchacha o que la cubriste demasiado. O que ya no le pongas poemas o que no le pongas otras gráficas.

ACTOR 6: Hubo una época en el periodismo que la gente reconocía a los reporteros. Que lo que escribió Buendía o Fulano de tal... Ahora ya no se habla del reportero, ahora solo se habla de la cabeza: “¿Supiste del caso es?”, “Ah, sí”... Ya no hablan del reportero, se olvidan de quien escribe... Antes los periódicos se sostenían por las plumas que tenían, ahora no. Por la forma amena o veraz.

Ahora nada más interesa que se busque la nota, que hay unos baleados a sí bájala de la red. Antes, había pasión no como ahora que la robas y haces propios los errores de los otros periódicos, porque ya no buscas la veracidad o tu presencia como reportero en el lugar de los hechos. Ha ganado el interés por ganar la nota con rapidez sin importar la credibilidad de tu medio. (El error de la UNAM entre las 100 mejores del mundo)

ACTOR 5: El caso de Ovaciones está en un proceso de transición económica. Es joven la administración. El reporte está por cumplir con los nuevos jefes, pero no por el amor a la profesión. Está por cumplir al periódico, a los directivos, a sus jefes. Pero la pasión o el enamoramiento a su trabajo no lo tienen.

Ahorita no sabemos si el periódico está estabilizado si vamos bien o estamos mal. Esa incertidumbre hace que el trabajador no se entregue.

Luego, a los reporteros o corresponsales les piden un trabajo especial y por falta de organización o previsión de los directores no lo publican y luego ese trabajo se los ganan en una agencia de noticias o algún periódico, pues provocan que el reportero o corresponsal se

desmoralicen... en el caso de los corresponsales se convierte en un trabajo no pagado. Incluso, los directores o editores no conocen la geografía de un municipio o estado y quieren que el corresponsal se mueva por la nota como un reportero de la ciudad, cuando a veces está de por medio una barrera como montañas o centenares de kilómetros. Y aun así te gritan: “¡Ya la queremos!”. Pues no la vamos a tener. Entonces terminas obligado a sacarla de Notimex o de algún portal. No entienden que Ovaciones requiere de personal, de reporteros que den la materia prima para las páginas y aún así amenazan con correr a más reporteros.

La rapidez y la tecnología le han restado emoción al trabajo de la prensa escrita.

ACTOR 6: La restricción de internet no es por cuestión económica, porque el servicio se brinda como un solo canal la cual se multiplica por todos los usuarios. Sólo se paga una cuanta y ese servicio se puede dar a cuantas máquinas quieras. No me inclino por la idea del ahorro, sino a tratar de que la gente, a que los administrativos quieren a que la gente se dedique más al trabajo a que estén navegando en la red. No pueden llegar a tu máquina y decirte: ¿qué estás haciendo? Pero, si pueden suponerse, desde lejos, que no estás haciendo tu labor de trabajo. La decisión fue administrativa.

ACTOR 5: La empresa decidió, sin consultar, restringir el uso. Ahora los reporteros no van al periódico, o van menos tiempo, porque no tienen donde consultar.

ACTOR 6: La gente de administración tuvo que hablar con los directores de redacción para decirles que: “Mira yo veo que mucha gente está sin trabajar y como que veo que están chateando o navegando”. Pero sólo fue el comentario sin acusar. Luego, se tomo la decisión y se pidió a Sistemas que restringiera el internet. Sistemas sugirió bloquear ciertas máquinas y crear kioscos de consulta. Así se decidió también quiénes podían tener acceso en su máquina. Nosotros solo hicimos lo que se nos explicó.

ACTOR 7: Según el argumento de la dirección es que con el uso del internet hacia más lento el uso de la red. Al principio ninguno de los reporteros le creímos, porque el internet no era la primera vez que lo utilizábamos, ya teníamos varios años con el internet.

Sabíamos que todo dependía de la capacidad del servidor. Y desde el punto de vista técnico no había ninguna restricción para que nos quitaran el internet, al menos para ahorrar tiempo según ellos y para descargar la velocidad del internet o de la red en general.

Después, de ahí, tuvimos una discusión fuerte con él (Fonseca) para decirle que nosotros usábamos el internet como herramienta, porque ya nadie te manda información en sobres o fax, como reporteros.

Incluso como propia imagen del reportero, cuando te piden tu e-mail y dices yo no tengo, como que te rezaga, como que ya no estás al nivel de lo que ellos (la fuente) está pidiendo, lo que la gente pide.

Discutimos con el señor Fonseca, se puso renuente, pero accedió a que nos iba a poner dos máquinas. Hace apenas como dos semanas tuvimos una junta con él, y no dijo que gracias a eso (a la restricción de Internet) y a que había restringido también las extensiones de teléfono, por primera vez estábamos en números negros.

Entonces sí, desde el punto de vista administrativo, le encontré la justificación. Pero, la semana después de que quitaron el internet, fue tal el descontento, que los reporteros sin ponernos de acuerdo nos fuimos, Ese día bajo el director general del periódico, el señor Alarcón, y no encontró a ni un solo reportero en la redacción. Preguntó por la gente, no hubo explicación, se suspendió la comida que teníamos con él. Fonseca se adelantó y nos preguntó que porque no habíamos ido, a lo que respondimos que simplemente no teníamos internet. Si no tenemos las herramientas necesarias para trabajar, pues nos vamos a oficinas de prensa, a lugares a donde si hubiera la herramienta, porque en el caso de los reporteros siempre te mandan todo por mail. Tienes que bajar programas como Powerpoint, que por igual en el periódico te lo quitan porque según ellos podríamos hacer trabajos ajenos al periódico. Con estas acciones han convertido la maravilla de la computadora en una simple máquina de escribir. Porque teníamos tantas limitantes que para que vengo al periódico.

Si no hubiéramos protestado, ni siquiera las dos máquinas que ahora tenemos estarían disponibles. A parte, de las de la guardia.

Por ejemplo, la tradicional Página Tres, hasta en eso se pirateaba de internet. Hasta eso provocó problemas.

ACTOR 5: Sí es que la gente te busca por lo que Ovaciones era y eso ya se está perdiendo.

ACTOR 7: Aquí el problema y dar una explicación a medias de que se iban a disminuirlos y aumentar la velocidad de la red, yo creo que no hubo una comunicación directa de las decisiones que se estaban tomando, el área administrativa y la redacción en particular. Todo lo tuvimos que enfrentar preguntando, diciendo que nos hacía falta y un poco rebelándonos no yendo al periódico porque no teníamos la herramienta. Entonces, yo creo que ahí estaba mucho del problema, de que como trabajador, pasan por alto que necesitas determinadas cosas para tú poder cumplir con tu labor y de repente, por decisión de ellos la quitan. Se basan en, no se si llamarle estudio o determinado proyecto, que realmente digan: cuántos de los reporteros utilizan internet y para qué lo utilizan; es conveniente dejar una o dos máquinas, es conveniente dejar una clave para que los reporteros que tengan que sacar información de internet puedan tener acceso. Nada más llegaron y comenzaron a cortar todo (los nuevos administradores), entonces mucho de la insatisfacción y de que los trabajadores, en este caso los reporteros, nos sintiéramos un tanto agredidos era que no había comunicación, era que nadie te explicaba a ciencia cierta por que era y encontrar una explicación entre comillas era muy tonto decir que la tecnología que tenía Ovaciones cuando estaban funcionando todas las máquinas se ponía muy lenta la red... se podía consultar muchas cosas desde las PCs que había con internet. Que te argumentara que se restringía por la lentitud era increíble y tonto. Además, si se supone que estaban tratando con gente, que se supone estamos informados, y que no te conformas con esa explicación porque no checa. Además, las restricciones en cuanto a programas, comandos, que te quitan el CD-rom, les quitaron los discos de tres y media o los comandos de video hacía cada vez más lentas las máquinas y no la red.

Incluso, el ratón ya no lo utilizabas porque había habilitado claves en el teclado para procesar la información, cuando el sistema esta diseñado para que emplees el ratón.

Yo creo que, más que los costos, era la falta de comunicación con la gente que estaba utilizando el instrumento, porque no había una planeación como tal y si había una orden de alguien no se entendía porque nadie se paro ni con un memorando para decirnos estas son las nuevas reglas para el uso de internet o que de plano quedaba cancelado, para que cada quien tomara sus previsiones.

En mi caso, yo cubro Finanzas, y todo lo mandan por internet. No hay un documento que yo pueda tener en mis manos impreso a menos que yo lo imprima. Entonces cuando me preguntaban que el internet yo tenía que pedirles que me avisaran a que horas me lo mandaban para poder estar en una sala de prensa y poder tener acceso a él. Había gente en la sala de prensa de la Bolsa que nos decía que a las ocho cerraba y a esa hora todavía no teníamos el boletín importante de la fuente. O por ejemplo, Hacienda manda información, cuando hay algo importante a medianoche, y no podías obtener la información porque las salas de prensa las cierran a las 8:00 de la noche. Entonces, ese era el problema esencial.

Pero, aparte de que son unos tacaños, nos querían ver la cara de tontos. Porque no era posible que nos diera esa explicación.

Hay dos problemas, e insisto que es comunicación. Cuando llegue a Ovaciones había dos o tres reporteros siempre entre ellos me incluyo, que siempre protestaban por todo. Eran los que discutían y protestaban a todo le veían un pero. Y siempre cuestionaban las decisiones, pero la mayoría se quedaba callada y guardaba silencio en las juntas. Se les preguntaba está de acuerdo: -Sí. Tienen algún comentario: -No. Entonces... en la primera junta que se hace después de que se quita el internet, estaba el ambiente tan tenso, se atrevieron a protestar. Yo me levante i le dije a Fonseca que yo no iba a ir al periódico. Se lo dije al jefe de Información porque me estaban obligando a buscar otras fuentes, otras formas de acceso a la red y además de eso me sentía yo como relegado. Porque además me sentía como un reportero de segunda frente a los demás reporteros de otros medios, porque incluso para realizar una llamada telefónica fuera de mi periódico tenía que estar pidiendo favores, pues el periódico no me estaba proveyendo de nada.

A partir de ahí, la mayoría, comenzó a decir que necesitaba el internet, porque era mentira que estábamos chateando porque ya había filtros que impedía abrir los chats o cargar programas para ello. Además, había máquinas muy lentas de por sí para chatear.

Al señor Fonseca le dijimos que necesitábamos el internet para trabajar y que no era posible que nos lo quitaran que por lo menos nos diera la oportunidad de que en algunas máquinas tuviéramos acceso. También le dijimos que no podíamos aceptar una, porque éramos alrededor de 12 reporteros y que teníamos que estar esperando a que uno terminara para poder iniciar y luego a demás de eso se les ocurrió la brillante idea de que le habían

puesto a las máquinas una personal. Si tú no estabas dado de alta en esa máquina no podías ingresar. Luego, a las 14:00 los de sistemas se van a comer y a esa misma hora los reporteros comienza su adelanto informativo resultaba que no había máquinas disponibles para trabajar porque no había nadie que te pudiera dar de alta. Entonces, empezamos a exponer que necesitábamos el internet para trabajar y que además que por la zona en que está ubicado el periódico no era como para que te quedaras tan noche chateando con el riesgo que al salir tan noche te sucediera algo. Lo que queremos es trabajar e irnos, porque obviamente si sales temprano tienes oportunidad de hacer otras cosas. Entonces que no era por ahí la cosa.

Me acuerdo que cuando accedieron a poner la dos máquinas, estaba sentada una compañera que se llama Alina y yo al lado y estaba consultando su correo y se acerca el director a decirnos: “Conste ya les pusimos el internet, pero no es para que vean pornografía. Alina y yo nos quedamos sorprendidos porque ni a quien se le ocurra ver pornografía y segundo existen candados que impiden hacerlo. No se a que venía el comentario que molestó.

ACTOR 5: Los directores a veces no te das cuenta y tratan de estudiar al personal, pero uno no sabe qué personalidad trae él. Como el caso de que: “No vayan a ver pornografía”. A lo mejor es lo que el piensa que es para lo que sirve el internet, o cree que para eso lo usan los reporteros o los trabajadores que tienen acceso. A lo mejor cuando le enseñaron el internet le hicieron la advertencia y cree que eso es el internet... Hacen que lo prohibido sea lo más buscado.

Nosotros también necesitamos saber que clase de periódico quieren para poder trabajar y caemos en la contradicción de que en un medio de comunicación no existe comunicación. Lo que platicaba Adrián, administrativo y redacción están separados, no hay un entendimiento y se ha vuelto una especie de competencia.

Si trabajas horas extra, que ahorita están negadas, pero si las haces, en la quincena tienes que irte a pelear con recursos humanos porque te las paguen...

No hay comunicación y todo está polarizado.

ACTOR 7: Pero también la contradicción está en que los directores se la pasan chocando internet, y cayeron en la cuenta de que para reclamarle a un reportero una nota que había surgido en internet por algún otro medio tenían que darle acceso al internet. Incluso, propician ahora que el reportero saque la nota de la web para que le de la vuelta.

A mí me toca quedarme los sábados suplir al jefe de información, y creo que fácil bajo de la red unas quince notas informativas. Entonces, ellos solos y sin decir nada, porque nunca van a reconocer que se equivocaron, empezaron a abrir más máquinas al internet. Y aquellas máquinas que eran exclusivas de internet, ahora las están usando reporteros nuevos que no saben que son para consulta. Lo que obliga al resto de los reporteros a buscar otras máquinas para acceder. Ahora, nos vamos a la guardia, a formación o a la jefatura de Información y ni quien “pele” sus máquinas para consulta.

Te puedo decir que la mayor parte de la información que procesan los reporteros llega a través de internet.

ACTOR 5: Otro problema que genera descontento, por que es joven la administración, es que hubo recortes de personal cuando había una promesa de que no se iba a despedir a nadie. Llegaron con la espada desenvainada. Sin una explicación, sin una reunión o alguna junta. Hubo una comida de presentación, pero nada más. Pero nunca hubo, ni una reunión para que nos dijeran hacia donde vamos a encaminar esto, nada. Pero eso sí, que ya corrieron a este, que ya cambiaron a otro, que ya restringieron... Y todo esto te va restando amor por hacer tu trabajo bien. Ahora, es simplemente cumplir para evitar actas administrativas...

Yo pienso que el periódico a un año de la nueva administración ha conseguido que todos se unifiquen en una cosa: trabajar por cumplir sin ofrecer nada más porque ni te lo van a pagar, ni te lo van a agradecer. Y si propones te lo cuartan o no te escuchan. Como ya traen su idea te dicen: “así se hace porque así se hace”.

La comunicación del director con el personal es básica y no la hay. No hay una interacción, que llegara y se sentara el director o que pasara y una palmada para saber como van. Y en la Primera Edición las cosas están aún más mecanizadas.

ACTOR 7: Yo creo que los descontentos se dieron, no por el internet que fue el detonante, pero a parte del internet hubo muchas restricciones. Yo creo que había una incomprensión tal de lo que es el uso del internet, si tu checas la página de Internet del periódico realmente es muy primaria, muy rústica... no te da ningún tipo de información extra. Nada más capturan las notas y las suben, pero jamás te dan un serie de lineamiento y lineamiento que te puedan llevar a información en cuanto a notas atrasadas, recuperar información sobre columnas... es tan básico que yo creo que de ahí viene el problema de que ellos tampoco comprenden, son gente que se hizo a la vieja guardia, pero que no se dan cuenta del potencial que podría darles la red, para hacer la labor periodística. Periódicos como el Reforma o El Universal hay gente que está dedicada a un departamento que se llama de informática y análisis, que si un reportero necesita información de internet de determinado caso, hay gente que se la proporciona, la busca porque además está especializado en eso y además se la proporciona al reportero para hacer una nota o una investigación. Para recuperar datos antiguos que le permitan al reportero hacer una nota y al periódico avanzar.

Aquí en Ovaciones no te daban ni siquiera acceso a que tú lo buscaras. Entones, la inconformidad venía de que nos sentíamos como incomprendidos. Llegó el momento en que yo les decía a mis compañeros: ¿De qué se trata? ¿Cómo puede ser posible de que nunca nos preguntaron a nosotros? Y además de que no nos preguntan no se dan cuenta que a través de un sistema como ese podemos potenciar lo que el periódico en materia informativa puede dar a la gente. Podemos ganar público, podemos ganar mercado. Porque todos los que tiene su página de internet bien hecha, bien diseñada y que es práctica, como El Universal, por ejemplo, vende publicidad a través del internet. No sólo potencia la capacidad de información, sino también la capacidad económica, la entrada de ingresos de la empresa. De eso no se han dado cuenta en Ovaciones. Reforma funcionó en un principio tan bien que hizo tres, cuatro portales, está El Norte, Mural o Palabra, o por ejemplo las secciones especializadas que también funcionan, como la de automóviles. Ahora como el negocio funcionó las páginas mismas están restringidas y sólo ingresan los suscriptores. Aquí también se sacó provecho económico.

Ovaciones es un periódico deportivo en 80%, en información general está limitado. Entonces, en materia de deportes vendería mucho tener un buen sistema visual que te permita consultar el periódico desde donde tú quieras. Ya no tanto en papel. Incluso entran

llamadas al periódico para pedir la dirección web. Se les da, y luego te llaman para preguntarte si no tenemos otra porque no pueden consultar información de días anteriores. Con la pena, pero la página es esa... Entonces hay gente que ha reclamado, incluso las fuentes con lo reporteros, las fuentes como la Bolsa Mexicana de Valores dejó de enviarme información, de algunos bancos como el FMI, el BID o el BM, porque pusieron tantos filtros, a pesar de las restricciones y los dos kioscos, que les rebotaba la información. Mandaban información en PDF y luego en Adobe, en una versión más actualizada. Y les rebotaba la información. Optaron por no enviar más al periódico.

Eso también me marginó de determinadas fuentes de información. Entonces, esta es otra razón del descontento de los reporteros que estábamos acostumbrados, antes de esta administración, a tener internet en todas las máquinas y sin restricción. Era una gran ayuda. Y segundo, que te achacan que vas a ver pornografía, pues cara de qué me ves... si quiero ver eso no lo hago en el periódico, porque incluso la disposición de las mesas en el periódico todos están de frente, quien pasa tras de ti siempre va a ver lo que tienes en la pantalla. Para ver pornografía de inmediato te darías cuenta.

Cuando hable con el encargado de Sistemas, él dijo que si no me daban la autorización de Fonseca “no te puedo dar acceso, porque ya no hemos dado cuenta que baja, esto y esto otro”. Una serie de páginas prohibidas. Pero, yo le dije, “es tan fácil saber quien es, porque todo acceso queda registrado por usuario, sin necesidad de tanta parafernalia. Y si realmente, tu eres ingeniero de sistemas podría detectar a la persona, e incluso imponer sanciones. Pero, no se hace. Incluso, es ilógico que no quieran ni abrir documentos de fuentes de información porque no hay firma del director.

Siempre que pedía una explicación, no había ninguna lógica.

No se cual sea el objetivo de la investigación que están haciendo ustedes, pero muchos de los reporteros coincidimos en que lo único que nos demostraban con ese tipo de medidas es de que no había un proyecto claro para el periódico. No había objetivos a seguir. Cómo íbamos a lograr posesionar al periódico, cómo íbamos a hacer nuestro trabajo. No había ni siquiera la capacidad de dar una orden, porque cuando se daba una orden, no se si era la intención, pero se entendía lo contrario a la orden. Además de eso, siempre pensamos que ni los reporteros, ni los de sistemas, ni los administrativos tenían la culpa. Sino que la culpa la tenía la cabeza.

Si una cabeza en cualquier organización, editorial o lo que sea, no da una orden correcta, no hay un objetivo correcto, se empieza a distorsionar la información. Jamás vas a encontrar un acuerdo entre todos tus trabajadores si tú no me das una orden en los términos en que tiene que llegar y que además sea evidente que no hay objetivos para que la empresa mejore o para cambiar una forma de operar.

Pues se requiere que digas: “estamos en este punto y vamos a llegar al punto B y o existe esto.

Por tanto, cada que se da una orden se piensa es que estos nos quieren fregar. A no es que estos no quieren dejarnos hacer nuestro trabajo. Incluso se discute por cualquier cosa. Y por ende, surgen los rumores de despido como cada año.

Desde ahí estaba el problema, y ahora como que ya nos acostumbramos. Ahora las decisiones son tan verticales que la toma una persona que en este caso es el señor Fonseca y es lo que se hace y no hay mecanismo de réplica, no hay ningún mecanismo como trabajador que te permita abordarlo y decirle oiga yo creo que está mal... Mucha gente se calla, aunque yo en mi caso espero el momento para decirle cuando está más calmado, dándole incluso la coba, pidiéndole que me explique cómo quiere entonces que trabajemos en las condiciones que nos imponen.

ACTOR 5: Necesitamos tiempo para saber cómo trabajan o como quieren que trabajemos. Se requiere tiempo. Pero uno se moldea a como quieren que trabajes. Pero uno no los conoce, y a lo que nos concretamos es a tratar de adivinar qué quieren. Tienen su derecho como dueños de la empresa, pero por eso las cosas están fuera de control. No quieren entender a los trabajadores, antes de eso lo liquidan. Nunca te van a preguntar “qué propones”. Nos dicen vamos a crecer como empresa ese es el objetivo, pero nunca te dicen cómo y adivinar está muy difícil. Pero esos sí, siempre te dicen que la empresa está repuntando, que va para adelante, pero cuando llega la quincena te la retrasan, o no hay vales de comida o no está a tiempo la tarjeta de la despensa. Tú crees que vamos a pensar que la empresa está bien, pues no... algo pasa, no. Pues, hay que entenderlos y sólo nos queda lo que te decíamos sólo cumplir.

ACTOR 7: En cuanto a las restricciones, esa parte de la comunicación ha hecho que mucha gente que tiene alguna función particular dentro del periódico haya sido congelada. Hay gente que ha sido congelada por eso. Por esas restricciones, por esa falta de comunicación, por no querer hacer caso a los reclamos o sugerencia.

Si hay alguien que les cae mal. Simplemente lo hacen a un lado, aunque no haga nada y le sigan pagando. Y no dejan que crezca, ni siquiera que desempeñe su trabajo. Entonces, yo se que no es relacionado con el internet, pero sí fomenta la falta de rendimiento de los empleados. Porque si no hay comunicación. Si no hay formas para hacerte llegar un mensaje cualquiera que este sea, dentro o fuera del periódico, siempre va a haber una distorsión o un mal entendido o una deficiencia. Y en este caso, cada vez que alguien se atreva a decir algo en contra o si alguno jefe no le gusta tu trabajo entonces te relega y ya, ahí te congela y ya no pasa absolutamente nada.

Y yo creo que no es solamente el problema del internet sino ese tipo de imposiciones y ese tipo de órdenes tan verticales que jamás se llegan a entender en la dimensión que ellos quieren. Porque siempre que hay una deficiencia en el trabajo, solamente se buscan culpables, pero no se busca una solución integral al problema. Siempre señalas a alguien y lo pones a un lado y lo separas, entonces le cargas el trabajo a las demás personas que no protestan y están alineadas.

La verdad no tiene sentido ponerse a discutir con alguien que tiene poder y que su argumento es “yo tengo la razón porque soy el jefe”. Aunque siempre espero la menor oportunidad para demostrarles que están en un error.

Incluso, en mi caso, todas las notas de finanzas son de interpretación de número. Y las notas son únicamente análisis. Pues, resulta que el jefe de Redacción me reclamó en una nota que estaba interpretando, y que como reportero no debo interpretar.

Días después, en una nota del reporte del empleo, puse la información textual como la estaba mandando la fuente. Viene el director y me reclama: “¿Oye, por qué no le pusiste si bajó o subió el empleo con respecto a qué mes? Le dije que no porque yo no puedo interpretar, porque el jefe de Redacción me dijo que yo no puedo interpretar. Que entregara tal cual lo que venía en el documento. Entonces, yo no puedo hacer eso. Por tanto, que el jefe lea toda la nota y cuando la haya leído que saque la conclusión si subió o bajo.

No pues, él me dijo. Pero, dígame yo pensé que el director le daba una orden al jefe de Redacción, que a su vez es mi jefe, para que a su vez me dijera cómo se debería trabajar este tipo de notas. Yo no sabía que el jefe de Redacción se mandaba solo o que usted estaba de acuerdo con eso. Yo lo voy a hacer como me lo pide porque aquí usted manda, pero dígame al jefe de Redacción que cuando yo mande una información no la modifique, no me diga que interprete y que está mal. Porque si usted no da una orden bien yo no la puedo entender. Ahora le digo, porque el jefe de Redacción se manda solo. Entonces llamó al jefe y le reclamó.

Sin embargo, cuando los otros reporteros se enojan reaccionan como si fueran intocables, con agresión y no van al meollo del asunto. Que es una falta de comunicación, nunca te argumentan con lógica y te creen tonto.

Yo entiendo ante todo que el periódico es una empresa, entonces debe dejar dinero y si las notas de finanzas molestan a algún sector que nos da publicidad, pues que me lo digan y no que inventen pretextos. No es que me den explicaciones, sino que me den una orden precisa de lo que quieren. No tengo más que decir...