

10
2 eje.
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
ACATLAN

DIAGNOSTICO DE LOS PROBLEMAS DE COORDINACION
ADMINISTRATIVA Y DE SUFICIENCIA DE RECURSOS
EN LA REVISTA VISION

RICARDO HUICOHEA VAZQUEZ

MEMORIA DE DESEMPEÑO PROFESIONAL
PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIATURA
EN PERIODISMO Y COMUNICACION COLECTIVA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Santa Cruz, Acatlán, Edo. de México, junio de 1994



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 está 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.

POR CIERTO...

Mis padres se portaron mal una noche y nueve meses después tuvieron una cuarta boca qué alimentar. Espero darles sobretodo a ellos, a mi Pa y mi Ma, una satisfacción por tantos años de impulso, de ejemplo, de afecto. Los amo.

GRACIAS...

Ivonne, por estar siempre ahí (ojalá nunca te hartes).

Mayra y Enrique, por su buen humor e interés en lo que hago.

Javier y Germán, por honestos y buenos compañeros conmigo.

A la lindísima Paty Carrillo, por su entrañable amistad y afecto.

A mis hermanos, "manitos", osos cósmicos todos: Sergio, Toño y Raúl. Gracias por esos Ixtapas, Cubas, Teotihuacanes eclipsados, Mazatlanés y Acapulcos; por las clases, su buen humor, su apoyo, sus consejos, su tiempo, su lealtad.

Y como siempre, Virgen, nunca suficiente agradecimiento, jamás todas las palabras de afecto que te mereces, que te has ganado, que siempre me robas.

A la Universidad de México y a su ENEP Acallán, al Programa de Periodismo y Comunicación Colectiva, a la generación 88-92. Al azul y oro de toda mi vida.

Ricardo

DIAGNOSTICO DE LOS PROBLEMAS DE COORDINACION ADMINISTRATIVA Y DE SUFICIENCIA DE RECURSOS EN LA REVISTA VISION

INDICE	2
INTRODUCCION	4
1. VISION	8
1.1 Las revistas internacionales de Información	9
1.2 Historia de Visión y su importancia en el medio periodístico internacional	11
1.3 Visión en el medio actual	14
1.4 Organigrama de Visión	18
2. DIRECCION	23
2.1. La labor de los miembros de la Dirección. Capacitación y profesionalismo	24
2.2. Alternativas	31
3. REDACCION	34
3.1. Su función. Equipo. Capacitación y profesionalismo	35
3.2. Alternativas	39
4. ARTE	41
4.1. Su labor. Capacitación y eficiencia. Equipo	42
4.2. Problemas y alternativas	44

5. CORRECCION	49
5.1. Su labor. Capacitación y eficiencia.	50
5.2. Problemas y alternativas	51
6. FUENTES DE INFORMACION Y DOCUMENTACION VISUAL	57
6.1. Los periódicos, revistas, enciclopedias y diccionarios como medio de documentación	58
6.2. El servicio de información de REUTERS, de features de DPA, de cables de ANSA y de TELEX	60
6.3. El archivo fotográfico, su funcionalidad y eficiencia como fuente de documentación visual	63
CONCLUSIONES	67
BIBLIOGRAFIA	72
HEMEROGRAFIA	74
ANEXOS	76

I N T R O D U C C I O N

Hace casi 45 años salió al mercado latinoamericano una revista cuyo ambicioso proyecto era llegar a todos los países de habla hispana en el continente cada dos semanas, informar sobre la realidad latinoamericana y promover la idea de la integración regional. Los fundadores desarrollaron un proyecto que pretendía cubrir los acontecimientos más relevantes ocurridos en los países de América Latina, en lo que sería el primer medio informativo que se publicaría simultáneamente desde México hasta Argentina.

La revista se hizo de un nombre en los años siguientes, con su material dirigido a las clases pudientes y acomodadas de la región (el *slogan* publicitario de la revista a principios de los setenta rezaba: "las personas con mayores ingresos leen *Visión*").

A partir de entonces se sucedieron administraciones en la revista durante las cuales ésta fue perdiendo prestigio hasta llegar a un punto en el que es cada vez más difícil vender los espacios publicitarios del medio, no hay nuevos suscriptores, se devuelve a la empresa una cantidad importante de revistas que no se venden. Lo anterior significa que la publicación no es atractiva para la gente que compra información. ¿Por qué? Esta revista carece de actualidad y atractivo: cuando *Visión* sale a la venta, publica información de hechos ocurridos hace un mes; su formato o diagramación (y en ocasiones hasta las fotografías publicadas) son de hace diez años.

Una explicación a la falta de actualidad y atractivo del medio se halla en el área editorial de *Visión* (que bien puede no ser la única, pero es causa fundamental): el equipo que trabaja en esta empresa periodística enfrenta conflictos internos en cada uno de sus diferentes departamentos, y a la dirección editorial no le es posible resolver los problemas de coordinación de recursos humanos ni los de insuficiencia u obsolescencia de los recursos materiales al interior del medio.

La falta de un editor que coordine y dirija actividades y esfuerzos ha repercutido en las tareas y la comunicación entre los empleados, lo cual afecta la calidad y novedad de la revista. Hoy, podemos mencionar a cuatro publicaciones internacionales que compiten el mercado que alguna vez *Visión* lideró sin discusión: *Time*, *Newsweek*, *América Economía* y *Cambio 16 América*; sin mencionar a los medios periodísticos nacionales que también cubren información sobre política, economía y sociedad internacional (*Proceso*, *Mira*, *Quehacer Político*, *Macrópolis*, *Epoca*, entre otras), los cuales tienen una identificación significativa con ciertos grupos de lectores.

Visión necesita ser competitiva con todas ellas. De otra forma continuará como una revista que muy poca gente lee. El primer paso para ello es lograr un ambiente de trabajo

cuyas líneas de comunicación sean abiertas, donde la gente conozca su función y se encuentre estimulada en lograr una publicación atractiva, moderna, que se pueda vender.

Partiendo de esta idea, el siguiente trabajo describirá: 1) cuáles son y cómo se desarrollan las relaciones y comunicación internas (entre los empleados y entre éstos y los directores) en la revista, y 2) el estado actual de los recursos materiales y de las fuentes de información y documentación visual de *Visión*. El diagnóstico pretende demostrar que un insuficiente desarrollo y comprensión de los canales de comunicación interna afecta el trabajo de los miembros de esta empresa periodística, así como la calidad de la información y presentación visual de la revista. Y todo lo anterior repercute en el producto final que sale a la venta. Finalmente, se propondrán alternativas para mejorar las labores de los diferentes departamentos, con el enfoque de la comunicación organizacional.

Se considera necesario reformar la estructura de coordinación del trabajo actual en el área editorial, con el objeto de alcanzar una mejor comunicación y ambiente laboral, para así elevar la calidad de la publicación en todos los sentidos (formación de las páginas de la revista, aprovechamiento de las horas-hombre, renovación de materiales de consulta, actualidad del material fotográfico, profesionalización del trabajo de editores, correctores y redactores, entre otros).

El primer capítulo servirá para ubicar a *Visión* en el contexto de las revistas internacionales de información de la actualidad. Se compararán sus características y calidad con la de otros medios similares, para justificar la necesidad de proponer alternativas que den frescura a la dinámica de trabajo en la editorial.

En los siguientes cuatro capítulos se describirán cuáles son las funciones a cumplir en cada departamento y cada puesto en la redacción central de *Visión*, y se analizará si se cumple o no con estas funciones a partir de la capacitación y el profesionalismo de cada uno de los elementos que laboran en la revista y el equipo con que cuentan para trabajar. También se explicará cuáles son los problemas al interior de cada departamento y de éstos entre sí, procurando justificar teóricamente las causas o motivos que provocan confusiones y malentendidos. Se finalizará proponiendo soluciones o alternativas igualmente teóricas a tomar en cuenta para mejorar la actividad de los empleados. El orden en el que se analizará a los departamentos es el siguiente: capítulo 2, Dirección; 3, Redacción; 4, Arte; y 5, Corrección.

El sexto capítulo, y último de esta Memoria de desempeño profesional, analizará los recursos materiales de la revista, divididos en fuentes de información (los materiales donde redactores, directores y correctores consiguen datos con los cuales redactan o

actualizan sus trabajos informativos y de opinión) y fuentes de documentación visual (aquellas que emplean a la fotografía periodística como su principal instrumento de comunicación).

En la primera categoría –que en este trabajo se conocerá como "fuentes de información"– se encuentran los diarios, revistas, enciclopedias, diccionarios y servicios informativos de agencias internacionales de noticias; la segunda –"fuentes de documentación visual"– abarca a las fotografías de agencias, embajadas, organizaciones privadas y dependencias de gobierno, revistas especializadas e informes anuales, todos los cuales conforman el archivo fotográfico de *Visión*. Se determinará la funcionalidad y suficiencia de estos materiales para los intereses y necesidades de la revista, y se ofrecerán alternativas de abastecimiento y renovación de estas fuentes.

Finalmente, en las conclusiones se analizará la conveniencia de llevar a cabo las soluciones propuestas en cada capítulo, se presentará una visión global del trabajo y se hará una reflexión sobre la importancia que debe darse a la comunicación organizacional al interior de cualquier empresa, como preventiva de conflictos y fallas entre los recursos humanos, y como una alternativa propositiva para solucionar problemas que afecten el desempeño y la calidad del trabajo.

1. VISION

1.1. LAS REVISTAS INTERNACIONALES DE INFORMACION

La noticia escrita es una industria y un negocio. Se vende información en un medio en extremo competitivo. Su presentación, calidad informativa, actualidad y precio invitan a que los lectores la consuman. Por supuesto, ésta es una actividad lucrativa, pero también brinda un servicio a la comunidad: la mantiene al tanto de los sucesos que ocurren y los analiza, ayudando a crear una representación del mundo.

Depende de las ideas, gustos y aspiraciones de las personas el tipo de información que leen: hay quienes prefieren el *Esto* a *El Universal*, *Epoca* a *Proceso*. Dentro de esta enorme oferta de medios de información escritos en nuestro país, desde hace más de 43 años existe *Visión*, la revista latinoamericana, cuya peculiaridad en su tiempo fue el ser la primera revista de noticias latinoamericanas e internacionales en español con cobertura continental. Y subsiste aun cuando ha enfrentado la competencia de medios tan importantes como *Life* en español, *Cambio 16 América* o *América Economía*, por citar algunos ejemplos. Incluso lucha el mercado de América Latina a las más prestigiadas revistas en inglés, *Time* y *Newsweek*, todas con una forma similar de quehacer periodístico, pero con diferentes ideas y cualidades.

Pero no sólo hay que contender con las revistas internacionales. También hay decenas de medios impresos a nivel nacional, cuya calidad y temática cuentan con preferencia entre el público interesado en conocer y leer análisis sobre la situación nacional y mundial (en nuestro país una revisión a los puestos de revistas nos daría muchos ejemplos: *Hoy*, *Mira*, *Epoca*, *Quehacer Político*, *Filo Rojo*, *Revista de Revistas*, *Por esto!*, todas nacionales).

Ante la numerosa oferta, la preferencia de los lectores es dictada por diferentes factores:

a) El atractivo de la revista, es decir, si cuenta con el "gancho" del color, calidad de la impresión, el papel que usa, que sea agradable visualmente, que su formato facilite la lectura y comprensión de la información.

b) Su precio. La gente preferirá gastar siete pesos a diez o quince, o bien, esos mismos siete en lugar de cinco, si a cambio de ello va a recibir mejor calidad en el material.

c) Calidad y línea de la información. Normalmente preferimos un medio porque en él escriben personas con ideas similares a las nuestras, o porque estamos de acuerdo con su manejo la información.

d) Novedad e importancia de la noticia. ¿Cuántas veces hemos comprado *Proceso* porque incluye un reportaje excelente sobre algún tema "caliente", o bien, adquirimos una revista por el hecho de que en ella se escribe en exclusiva sobre un tema que nos interesa en particular?

e) El prestigio del medio. Cuando una publicación es reconocida por su labor periodística, su tradición, su seriedad y profesionalismo, su pluralidad.

Una nueva publicación debe contar con un buen número de las características anteriores si desea hacerse de la atención y el interés de la gente por comprarla—un ejemplo de esto es la revista *Macrópolis*, aunque maneja un género diferente al que nos ocupa—. Si lo consigue se podrá publicar con éxito, aunque tal vez, a largo plazo, se convierta en otra más de las muchas publicaciones informativas y de opinión que se venden en los puestos de periódicos, sin peso ni lectores.

El medio que maneje mejor los factores que se mencionan arriba (las preferencias) será el que se haga de más lectores y suscriptores, lo que significa mayor número de ejemplares vendidos y contratos de publicidad seguros, a mejores precios y en más páginas. Implica también prestigio y realización personal para los empleados, la seguridad de contar con tecnología moderna en la producción del medio, entre otros elementos.

Las revistas internacionales de información que mencionamos arriba hacen un seguimiento de los sucesos más importantes ocurridos en el mundo, dando preferencia a los que sucedieron en el país donde se edita la revista (*Time* da prioridad a Estados Unidos, *Der Spiegel* a Alemania, *Cambio 16* a España, por ejemplo), pero como su distribución alcanza otras naciones, también dan cuenta de los acontecimientos más importantes en el mundo (de hecho hay casos en los que para un mismo número se realiza una edición que se venderá en el mercado nacional del medio y otra en el internacional).

Informan sobre lo más destacado a nivel político, económico o social de la semana o el mes anterior a su fecha de portada—esto depende de su periodicidad—, e incluyen notas o reportajes sobre deportes, arte y cultura. Esto las hace publicaciones muy cómodas para el lector pues no es necesario que esté muy atento a los sucesos semanales a través de la televisión, el radio o el diario debido a que la información

proporcionada por este tipo de revistas es más completa que la de los medios electrónicos y más sintetizada que la de los diarios. Esta es la ventaja de las revistas de información.

Ahora bien, la noticia manejada por estos medios impresos—independiente de los fines que persigan quienes la redactan, editan y procesan— es una industria y un negocio, en el que hay que obtener una ganancia para subsistir y continuar así con la promoción de valores y visiones de la realidad que el grupo periodístico y empresarial comparte y defiende.

Al menos esa fue la idea que estimuló a los fundadores de *Visión*. La empresa funcionó y hasta gozó de prestigio en el medio latinoamericano, pues entre los colaboradores que han escrito —y todavía redactan ahora— en sus páginas se cuentan escritores e importantes políticos y personajes cuyas currícula incluyen premios literarios, presidencias y reconocimientos a su labor intelectual.

Pero esto no ha sido suficiente para mantener a la revista entre las más leídas, el porqué de ello se analizará en los capítulos posteriores. A continuación se relatará la trayectoria de *Visión* a través de sus cuarenta años y se describirá cuál es el momento que vive dentro del medio periodístico actual y el peso de esta publicación entre las revistas internacionales de información.

1.2. HISTORIA DE VISION Y SU IMPORTANCIA EN EL MEDIO PERIODISTICO INTERNACIONAL

En 1950, tiempo de la revolución de las comunicaciones y de los inicios de la Guerra Fría, un grupo de empresarios y periodistas, liderado por William E. Barlow, Edwin Stout, Henry Moscow, Manoel Ferreira, Jorge Losada y Ben Candland, se reunió en Nueva York con la idea de publicar una revista en español para la región latinoamericana, un mercado que hasta entonces era "potencialmente" favorable. Estas personas trazaron una red de corresponsales, reporteros y colaboradores, quienes cada semana escribirían para una redacción central, localizada en Nueva York. Se eligió a las naciones más desarrolladas y estratégicamente importantes en la región, para contactar en ellas a periodistas locales que escribieran sobre esos países en *Visión*. Para ejemplificar este proceso, se transcribe la declaración de uno de los fundadores de la revista, Luis Alberto Sánchez: "Estaba en Puerto Rico en 1950 cuando recibí la visita de

Henry Moscow, editor de una nueva revista que entonces se estaba planeando y que se titularía *Visión*. (...) Tenía que informar semanalmente de los sucesos que ocurrieran en la región del Caribe, especialmente en Puerto Rico, y los editores extractar de ello lo que considerasen útil para la propia revista (...)"¹.

Así fue como la empresa se inició, copiando en principio el formato y el estilo del semanario *Time*, pero con una periodicidad quincenal. La intención del medio fue llegar principalmente a ejecutivos y empresarios. En esos días todo el personal cumplía diversas funciones, mecanografiaban los textos, corregían galeras, escribían títulos y pies de grabado y más. La revista manifiesta desde entonces su "adhesión a los principios democráticos (...), a la integración latinoamericana; (se consideran) un grupo humano multinacional, profesional y estable, disperso geográficamente por toda América Latina, pero unido por una larga experiencia y un mismo credo"².

La mayor parte de la revista se escribía en Nueva York y la información correspondiente a las "zonas regionales" se trabajaba en las redacciones, también regionales, localizadas en Argentina, Brasil, Colombia, Chile y México. Posteriormente, la oficina central se mudó a nuestro país a fines de los 50 y donde se planeaban los temas y el enfoque periodístico de la información que aparecería en *Visión*, aunque cada oficina de zona conservaba la responsabilidad de escribir la información de su jurisdicción. La revista adquiere relevancia en esos años e incluso sufre las consecuencias de criticar a los gobiernos latinoamericanos. Se ufana, en su número de 30 aniversario, por haber tenido problemas con los gobiernos de Marcos Pérez Jiménez, de Venezuela; José María Velasco Ibarra, de Ecuador; Gustavo Rojas Pinilla, de Colombia; Juan Domingo Perón, de Argentina; y hasta con gobiernos de Centroamérica. El gobierno de Juan Velasco Alvarado, en Perú, prohibió la circulación de la revista como represalia a un informe "serio y objetivo sobre la realidad peruana"³. El gobierno uruguayo también impidió la circulación de los números en los que se leía la palabra *tupamaro*; porque estaba prohibido mencionarla en ese país.

Después, en la oficina de México se recibía toda la información, se procesaba al estilo de *Visión* y se hacían los originales y negativos que serían enviados a las plantas impresoras, localizadas en los mismos países donde había una redacción de zona, para su posterior distribución en América Latina. Este método se sigue realizando igual hoy, aunque con un leve cambio: la mitad de la revista se edita y forma en México

¹ tomado de *Visión, la revista latinoamericana*, 17 de noviembre de 1980, vol. 55, No. 11, p. 6

² *Visión*, op. cit. p. 52

³ *Visión*, op. cit. p. 52

y la otra mitad en Argentina, y luego de que los negativos de las páginas se hacen en estos países, se mandan a imprentas localizadas en las zonas regionales (ver anexo 1). Ya impresa, la revista se distribuye en cada zona regional y de ahí al continente, todo lo anterior por iniciativa del actual Director Ejecutivo, Luis Vidal.

En los sesenta corre el rumor de que *Visión* es un instrumento de propaganda de la Agencia Central de Inteligencia (CIA) de los Estados Unidos, pues adelanta con inusual exactitud cómo se van a suceder los acontecimientos en la región, forzados por la intervención directa de la nación de las barras y las estrellas. Además, según Gregorio Selzer ⁴, la política editorial del medio comparte las ideas estadounidenses respecto a lo que la región debiera ser y hacia dónde habría de dirigirse.

Llegan los setenta y la revista es comprada por un inglés, quien decide que *la revista latinoamericana* debe hacerse en Londres, y para allá se muda la redacción central desde 1974 hasta 1976. Quienes vivieron esa etapa en la revista aseguran que las páginas perdieron calidad, pues salían muchos errores en la impresión, además que la idea latinoamericanista del medio se perdía en la mentalidad europea. *Visión* regresa a México cuando es adquirida por un suizo, yerno de Anastacio Somoza, con dinero de éste ⁵. La empresa nunca interesó mucho al suizo y dos años después asume la Dirección Ejecutiva un colombiano ex corresponsal de la publicación, Leopoldo Villaborda, quien, como el londinense, piensa que la revista debe editarse en su patria. En junio de 1978 el medio inicia su aventura en Colombia, sólo para regresar en enero del siguiente año, luego de que la guerrilla de ese país tomara las instalaciones de la revista e hiciera destrozo de ellas, por considerarlas un medio que promovía ideas ajenas al bien popular.

Después de la agitada década de los setenta, y ya de vuelta en México, la revista adquiere estabilidad. Su circulación aumenta en todos los países de habla hispana en el continente hasta totalizar casi 200 mil ejemplares. Sin embargo, la publicación comenzó a perder actualidad con el auge de las telecomunicaciones durante la segunda mitad de la década de los ochenta: las noticias transmitidas en vivo desde cualquier parte del mundo, el resurgimiento de la radio gracias a los noticieros, la televisión por cable, las antenas parabólicas al alcance de la clase media y el creciente número de revistas de información. El material de la revista es demasiado atrasado (un mes después de ocurrido cualquier suceso). Esto se debe a que la edición se "cierra" un mes antes de que la revista se venda en los puestos, porque en el negativedo, la

⁴ en *Excelsior*, 24 de septiembre, 1980 p. 15

⁵ Selzer, op. cit. p. 15

impresión y distribución de los ejemplares, se ocupan de tres a cuatro semanas. Además, la únicas páginas a color que se publican son las de los anunciantes.

El escaso atractivo visual y la falta de actualidad en la información perjudican a la revista, que también comienza a mostrar un atraso tecnológico y editorial, todo lo cual puede afectar a los medios impresos modernos, según afirma Robert Lockwood, en su libro *El Diseño de la Noticia*; explica que el éxito de los periódicos, y de cualquier otro medio impreso, "... depende de dos cosas: lo bien que informan a sus lectores y lo bien que utilizan la tecnología de la información para mejorar su rendimiento global en un mercado muy competitivo. Esto requiere prevención, innovación y planeación" ⁶.

Ante la aparición de otras revistas similares cuya edición es más atractiva y actual, que además cuentan con medios tecnológicos de impresión más modernos, *Visión* se rezagó. Frente a la nueva tendencia informativa, en la cual las noticias que tengan dos días de atraso ya son viejas y carecen de atractivo para el público que las consume, se establecieron nuevas formas de hacer periodismo impreso, en el que la limpieza, la sencillez de la información, la pluralidad de opiniones y la profundidad de los textos es variable de un medio a otro. Este cambio también debe incluir, por supuesto, la actitud del personal y de los editores hacia su trabajo en la revista. Lockwood, uno de los editores de periódicos más reconocidos en Europa, Sudamérica y Estados Unidos, alega ante esta problemática que "muchos (medios impresos) integran ahora con éxito textos, edición y diseño. Se concentran en transmitir información directa en forma accesible, dándose cuenta de que una noticia no es un simple texto acompañado de algún recurso gráfico para aliviar el tono gris (de una página), en vez de eso, es un desplazamiento de información en el que el texto y los elementos visuales operan juntos para transmitir un mensaje. (Es necesario tomar en cuenta que) ... muchos se han vuelto más atractivos gracias al diseño. La mente sigue a la belleza que llama la atención a la vista" ⁷.

1.3. VISION EN EL MEDIO ACTUAL

Una tabla comparativa entre la circulación de *Visión* y *Newsweek* en Latinoamérica, que data de 1985 (ver anexo 2 *Circulation Comparison Visión/Visao vs:*

⁶ Lockwood, Robert. *El Diseño de la Noticia. Guía de supervivencia para periódicos*. Quark Press y Ediciones B, Barcelona, España, 1992. p. 19

⁷ Lockwood, op. cit. p.123

Newsweek), nos informa que cada 15 días salen a la venta 195,386 ejemplares de la primera en la región (aunque no asegura que éstos se compren). Se calcula, de acuerdo con datos de International Research Associates (en el estudio *Perfil del Lector de Visión*, realizado en 1989) que cada revista es leída por cuatro personas, de ahí la afirmación de que 800 mil personas la leen quincenalmente. Esas estadísticas no garantizan que la revista se consuma, pero es una táctica cuyo fin es convencer a los anunciantes para que adquieran espacios publicitarios en las páginas de la revista.

Sin embargo, una de las empleadas encargadas de la venta de publicidad comentó *off the record* que el gerente de esa área cada vez tiene mayores dificultades para lograr vender los espacios porque éstos no interesan a compañías que tienen el capital para comprarlos. La principal razón es que a la revista le falta el atractivo, la calidad y la proyección internacional que alguna vez tuvo.

Para justificar lo anterior, retomemos ahora las preferencias o motivos que estimulan al lector a adquirir una revista, de las cuales hablamos en el primer apartado de este capítulo, y apliquémoslas a *Visión*:

Por lo que respecta al atractivo, es una realidad que los medios impresos semanales o quincenales que no cuentan con la imagen y el "encanto" del color, se ven en desventaja con sus competidores. Observemos una revista internacional como *América Economía* y encontraremos color en todas sus páginas. Otras (como *Proceso*) suplen esta carencia con la calidad y la exclusividad e importancia de su información.

Visión no cuenta con recursos para publicarse a color, ni siquiera para dar un respaldo visual a las notas que publica, esto se debe tanto a la escasez de dinero y a carencias en el Archivo Fotográfico, como a la falta de colaboración de los corresponsales: cuando entrevistan a algún personaje relevante a nivel nacional (y no tan importante como para que la agencia Reuters envíe a través de su servicio una fotografía de él a toda América—sobre este apartado se abunda en el capítulo 6—) saben que es necesario ilustrar su entrevista, pero no aportan material para hacerlo. también cuenta la poca previsión de los editores, quienes, aún cuando tienen listo el *make up* (el plan de los temas que contendrá la próxima publicación), no solicitan al encargado del archivo las fotografías que se van a necesitar con anticipación, con el fin de que éste tenga tiempo para conseguir el material en embajadas, agencias, etc., sino que lo hacen hasta el día en que se va a editar la página. El encargado del archivo se ve entonces apurado por conseguir buen material a tiempo, si no se cuenta con él en los cajones donde fotografías recientes se guardan junto con las de hace cuatro décadas.

En cuanto al precio de esta publicación, es elevado en comparación con otras revistas que se editan o venden en nuestro país. Cada ejemplar de *Visión* cuesta 14 pesos, el equivalente a dos números de, por ejemplo, *Time* o *Newsweek*, uno y medio de *Proceso* e incluso casi tres de *Revista de Revistas*. Este precio no se corresponde con la calidad de la información o con su novedad (ya se comentó el atraso que se sufre en la noticia), importancia o atractivo. Es cara, comparándola con otros medios de similar e incluso superior calidad. Desde luego que el precio no es elevado para el público al que la revista va dirigida, pero si estas personas pueden comprar algo más actual y por la mitad del precio, preferirán esto último.

Sobre la calidad y línea (o tendencia) de la información, los editoriales demuestran que la línea periodística de la revista está a favor del libre mercado y en oposición a las ideas socialistas o comunistas. Sin embargo, en ocasiones dan voz a personajes que representan a corrientes opositoras (por ejemplo, Ignacio "Lula" da Silva, de Brasil, o Cuauhtémoc Cárdenas del PRD).

Finalmente, en cuanto a la novedad e importancia, ya se mencionó que las noticias no son recientes: se escribe sobre sucesos ocurridos durante las dos semanas en que se prepara la edición que saldrá a la venta un mes después (la información sobre la muerte de Mario Moreno "Cantinflas", por ejemplo, acaecida el 20 de abril de 1993, se publicó en el número del 16 de mayo del mismo año).

Debido a esto, se procura que el mayor atractivo de la publicación sea el *Informe Especial*, un gran reportaje que el Director General, Mariano Grondona, escribe cada número con base en información sobre un mismo tema recabada por los corresponsales y redactores en las diferentes zonas regionales. Se paga a personajes de la vida política latinoamericana para que escriban un artículo (mal llamado columna) sobre el tema, y en portada se publica un dibujo alusivo al Informe. Los tópicos que se escogen para éste se refieren, por lo general, a cuestiones latinoamericanas en los que se compara a la región con los países desarrollados, la gestión económica que están sufriendo los más importantes (Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, México o Venezuela), un análisis de los tratados económicos signados por estos países (el TLC, el Mercosur, el Centroamericano de Libre Comercio, el del Grupo de los Tres, etc.), y, sólo cuando la ocasión lo amerita, se habla de noticias internacionales de relevancia (el cambio de gobierno en los Estados Unidos; la conversión de China a la economía de mercado, sus perspectivas y resultados; o la crisis del socialismo en Europa Occidental). Todos estos temas son tratados con la idea de que lo que América Latina necesita para salir de su atraso económico y social es el libre mercado, el fin del estatismo, la

eliminación del socialismo y el fin de la corrupción gubernamental y de la violencia insurgente.

Sin embargo, el personal de la revista que labora en suscripciones afirma que éstas han decaído, ya no hay nuevas suscripciones a la revista y hay quienes incluso cancelan la que ya tienen. En estos momentos sólo hay suscripciones de quienes la renuevan.

¿Este desinterés de los lectores potenciales por la revista tiene que ver en algo con la coordinación y la comunicación internas en *Visión*? ¿Las relaciones que se dan en el área editorial afectan el producto, el cual no cumple con su función principal que es el informar y venderse?

En los siguientes capítulos analizaremos cuáles son las acciones realizadas por los directivos y las reacciones que esto provoca en el personal de *Visión*. Antes de ello, se presenta el organigrama de *la revista latinoamericana* y una breve descripción de los puestos y funciones en que ésta se divide, para así permitir al lector una ubicación exacta de las personas y las tareas que cada elemento debe cumplir.

"Cada puesto del organigrama comprende ciertas tareas asociadas a él. Estas incluyen la división del trabajo y la asignación de cometidos. El individuo que ocupa cada puesto puede hacer ciertas tareas y no puede hacer otras. Las labores requeridas por el puesto pueden considerarse como responsabilidades" ⁸. Con este enfoque, analicemos las responsabilidades de cada puesto en *la revista latinoamericana*:

1. El **Consejo de Administración** está conformado por los dueños de la revista, los Directores y Subdirectores Generales de las áreas Editorial y Administrativa y el Director Ejecutivo. Todos ellos llevan a cabo juntas bimestrales para comentar sobre el camino que sigue el medio y los proyectos futuros (situación económica del medio, análisis de la calidad editorial de los números pasados, el prestar atención a asuntos que pueden tomar un rumbo interesante, situación general de las oficinas regionales, entre otros temas).

2. El **Director General** de *Visión* es el periodista argentino Mariano Grondona. Tiene a su cargo la redacción del Informe Especial y el Editorial. Desde Argentina supervisa el trabajo de la Oficina Central de la revista, localizada en México, aunque no participa directamente con el equipo que labora en el Area Editorial de ésta.

3. El **Subdirector General** es Luis Chávez Carrillo, su labor es dirigir, organizar y supervisar a la gente que labora en la Oficina Central. Debe determinar el espacio que se dedicará a cada información y el lugar que ocupará en la revista. También tiene a su cargo la redacción de la información política sobre México y Centroamérica.

4. El **Director Ejecutivo** es Luis Vidal Rucabado, cuya labor es llevar a la acción los objetivos que se plantearon en la junta quincenal que se celebra entre el Subdirector General, el Coordinador Editorial, el Jefe de Arte, el Director de Publicidad, el Jefe de Producción y él mismo. Ahí se decide cuál va a ser el contenido del próximo número de la revista y los tiempos en que se debe tener lista la edición. También está a su cargo la revisión de la información, la cual debe cumplir con los intereses y objetivos editoriales del medio. Reparte las órdenes de trabajo para los redactores y los corresponsales en Latinoamérica.

5. El **Coordinador Editorial** es Felipe Vargas, tiene a su cargo la revisión de diseño y contenido de los materiales antes de presentarlos al Director Ejecutivo. Escoje las fotografías que van a ilustrar la información. Su labor incluye acelerar o mantener el ritmo de trabajo de los diferentes departamentos para cumplir con los tiempos de edición

⁸ Bormann, Ernest; Howell, William et al. *La Comunicación. Un problema de la organización moderna*. Ediciones Deusto, Bilbao, España, 1974. p. 107

acordados. Debe cuidar que los materiales informativos cumplan con el enfoque editorial de *Visión*.

6. El **Departamento de Arte** es el único que considera un **Jefe (de Arte en este caso)**, de los cuatro con que cuenta esta empresa en su Area Editorial. La labor de sus miembros es diseñar los originales de la revista (calcular la distribución del texto y la imagen), efectuar en los archivos de las computadoras las correcciones señaladas por redactores y correctoras en las hojas de prueba. También realizan los originales o *dummies* de las páginas que se van a mandar a impresión. Aunque todos realizan las mismas funciones, es el Jefe del departamento, Fernando Castaños, quien tiene la facultad para organizar el trabajo diario y decidir cómo va a ser el diseño de las páginas, por sobre sus auxiliares, Ramón Quiroz y Jorge Luna.

7. En el **Departamento de Corrección** laboran las señoras Emma Vargas y Alicia Campos, ambas tienen a su cargo la revisión ortográfica y de estilo de los materiales informativos, los cuales pueden editar (o "cortar") de acuerdo con el espacio disponible en las páginas de la revista.

8. El **Departamento de Redacción** está integrado por los señores Efraín Coronilla, Feliciano Hernández y Víctor Olivar. Su tarea consiste en investigar y redactar la información solicitada en sus órdenes de trabajo; capturar el material enviado por los corresponsales y adecuarlo al enfoque periodístico de *Visión*. El señor Coronilla tiene a su cargo la información de ecología y la sección Registro, donde se publican pequeñas notas sobre defunciones, premios, nombramientos o renunciaciones de personajes importantes en la vida política y social; Hernández trabaja la información referente a empresas, industrias y negocios, y Olivar se encarga de la política mexicana, además de escribir la página llamada *Instantáneas*, donde aparecen notas cortas sobre lo más importante en la política internacional, hasta un día antes del cierre de la edición.

9. El **Archivo Fotográfico** está a cargo de Ricardo Huicochea, quien debe clasificar el material fotográfico que llega a la oficina a través del servicio fotográfico de la agencia Reuters, DPA, y otros materiales de los que se puede tomar imagen para ilustrar información (revistas, informes empresariales, etc.); también debe conseguir a través de embajadas, organismos, secretarías y demás medios posibles, el material con que no se dispone en el archivo.

El Director Ejecutivo, Luis Vidal, quien asumió el puesto en noviembre de 1992, actualmente lleva a cabo el proyecto de producir la mitad de cada ejemplar en la Oficina Regional de Argentina y la otra mitad en la Oficina Central de México. Del país

sudamericano ser envíen los "originales", para que pasen por el proceso de negativado (el trabajo que se sigue para conseguir un "original" se detalla en el cuarto capítulo). Posteriormente, esos negativos se reparten a las plantas impresoras situadas en cada zona regional, con la excepción de México (zona 1), donde también se imprime la revista para la zona 2.

Poco a poco ha aumentado el número de páginas que se editan en Sudamérica (al inicio sólo era el *Informe Especial*), y el señor Vidal cada vez pasa más tiempo trabajando en Argentina que en México. Entre las páginas que se realizan en el país sudamericano están las del *Informe Especial* y el *Editorial* (ambos escritos por el Director General, Mariano Grondona), *Cartas*, *Cartera* (la sección bursátil), la información procedente de Sudamérica y algunas "columnas" (en realidad son artículos de opinión, porque no se publican regularmente ni tienen un nombre que las distinga).

Esto ha creado un ambiente de inseguridad en la Oficina Central, pues la mayoría de los elementos piensa que el proyecto del Director Ejecutivo a mediano plazo es transferir la Oficina Central a Argentina cuando allá se realice con la misma calidad con que se hace en México. Entonces pierden el interés y el gusto por cooperar.

Hay inconformidad entre los subordinados porque no se les informa de estos planes, se enteran por lo que les comenta el personal allegado a los directores y ello provoca en el personal apatía por mejorar o renovar las estructuras del trabajo diario; se cae en la monotonía, se repiten vicios de trabajo y no hay creatividad ni iniciativa en la mayoría para lograr que la calidad del medio aumente. Inclusive se crean pugnas entre los diferentes departamentos por el mismo ambiente tenso en la oficina.

En lo anterior se aprecia una falta de comunicación entre directivo y subordinados, pues los segundos no conocen las intenciones del primero y su reacción inmediata es la de desconfiar del proyecto que se está realizando sin que se les haya explicado la razón del movimiento. Actitudes de este tipo se suceden con frecuencia en la Oficina Central de Visión, la mayoría de ellas debidas a falta de coordinación.

Ante esta problemática, el análisis de los problemas de la organización bajo el enfoque de la comunicación se presenta como una opción adecuada para explicar, analizar y solucionar malentendidos, aumentar la productividad y crear un ambiente de trabajo más armónico, lo cual debe afectar positivamente la calidad del medio.

Una vez analizados los puestos, y descrita la situación actual en *la revista latinoamericana*, en los capítulos siguientes se analizará cuáles son las actividades que en realidad desempeña cada uno de los personajes mencionados y cómo afecta esto en

el trabajo del resto del equipo, con comentarios respaldados por estudiosos de la comunicación organizacional.

2. DIRECCION

2.1. LA LABOR DE LOS MIEMBROS DE DIRECCION, CAPACITACION Y PROFESIONALISMO.

Toda empresa administra recursos humanos, materiales y sistemas para producir bienes que cubren una necesidad más o menos generalizada o social. Busca, además, un beneficio económico¹. *Visión* cumple con esta definición al ser una editorial que cubre la necesidad de la gente que desea estar informada. Los encargados de administrar esos recursos humanos y materiales en esta empresa periodística son los directores o editores de la revista.

Un editor es el responsable último de la publicación del medio y de lo que en él aparece. Tiene a su cargo la coordinación de los recursos materiales y humanos para lograr un producto terminado (la revista), que satisfaga las necesidades del público lector y los requerimientos de los dueños de la empresa (enfoque periodístico adecuado, calidad del medio, obtención de prestigio y una ganancia económica). Decide qué es lo que se va a publicar, quién va a conseguir y a redactar la información y cuáles serán las fotografías que ilustrarán las páginas de la revista. Se encuentra, de acuerdo con la estructura que para *Visión* se estableció en el capítulo anterior (organización jerárquica donde los puestos están bien definidos y los proyectos y decisiones recaen en el personal de mayor rango), en el nivel intermedio que hay entre los redactores, diagramadores, correctores y archivista, y los superiores: los dueños del medio².

En *Visión* esas funciones recaen (en orden decreciente) en el Director General, Subdirector General, Director Ejecutivo y Coordinador Editorial. La función básica de los tres primeros es fijar los grandes objetivos y las políticas de la revista, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales; la función del Coordinador Editorial es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados. Analicemos las labores que lleva a cabo cada uno de estos personajes en la empresa:

1) El **Director General** de la revista es Mariano Grondona, periodista argentino que trabaja para *Visión* desde 1970, habiendo sido anteriormente subsecretario del Interior, embajador y ministro en el departamento de Relaciones Exteriores de su país,

¹ de Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Primera parte*. Limusa, México, 1988. p.p. 71-84

² tomado de los apuntes de Edición Periodística II, 1991

labores que combinó con una intensa actividad periodística. En 1979 asumió su puesto actual, que combina con otras actividades de docencia y prensa. Vive en Argentina y ahí redacta el Editorial y el Informe Especial, los cuales se diseñan y editan en la Oficina Regional de esa nación, su contacto con la Oficina de México existe con el intermedio del Director Ejecutivo, Luis Vidal, quien con frecuencia viaja al país sudamericano con ese fin.

Grondona escribe los Informes Especiales a raíz de que Vidal asumió su actual cargo (a fines de 1992). Anteriormente escribía el editorial, sin relacionarse con alguna otra actividad administrativa o periodística en la empresa, pues esa fue tarea de los redactores y Directores Ejecutivos anteriores a Vidal. Este convenció a aquél para que se encargara de la redacción de los informes para vertir en ellos su punto de vista, que es también el de la publicación. Grondona no investiga la información que formará parte del trabajo final, pues de ello se encargan corresponsales y redactores.

Su otra labor es escribir el editorial que, también a raíz de las recomendaciones de Vidal, dejó de ser un comentario sobre lo más relevante en política internacional y de la región, para convertirse en una tribuna donde el doctor Grondona debate o confronta sus ideas con los puntos de vista de los lectores, estos últimos se publican en la sección de *Cartas*.

Así, el Director General trabaja como un colaborador más de la revista, su nombre (muy reconocido en Sudamérica, donde presenta en televisión un programa de debate que ha ganado premios internacionales) es el que da valor a la revista en esa parte del continente, sobretodo ahora que su firma aparece en todos los *Informes Especiales*. No influye o participa de otra manera en la Dirección, ni en la toma de decisiones a corto plazo, ni en los temas a investigar para publicar sobre ellos en los próximos números.

El doctor Grondona debería considerar la posibilidad de que el medio impreso puede llegar a tener mayor fuerza si él se coordinara con la Oficina de México para usar ese tiempo en acelerar los cierres de la revista, aprovechando que se imprime una mitad en Argentina y otra en nuestro país, de modo que no ocurrieran cada dos semanas, sino cada siete u ocho días; planear reportajes y entrevistas especiales que aparezcan únicamente en alguna zona regional, ello enriquecería el contenido y avivaría el interés de los lectores en mercados a los que *Visión* dedica menos espacio.

Por ejemplo, aquí (Zona 1) se puede publicar una entrevista con el secretario de Hacienda, Pedro Aspe, sobre su gestión económica en el país durante el sexenio de

Carlos Salinas, mientras para Argentina (Zona 5) se entrevistaría a Domingo Cavallo, también ministro de Hacienda, sobre su trabajo en el gobierno de Menem. Una entrevista especial para cada zona. Para el mercado mexicano, y el del resto de los países, este tipo de informaciones sería más interesante que leer las opiniones del ministro de la nación X sobre los avances en las exportaciones de sus productos Z.

Sin involucrarse de otra forma con el medio, Grondona aparece como el ejecutivo que no es. Su persona da una imagen, un cierto prestigio a la revista.

2) El **Subdirector General** es Luis Chávez Carrillo, periodista mexicano que trabaja en la Oficina Central de México. Ejerció el cargo de Director Ejecutivo de *Visión* desde 1986 hasta 1989 (su puesto actual no existía). Sin embargo, como carecía de preparación a nivel ejecutivo para dirigir la revista, los dueños crearon el puesto de Subdirector General para que otra persona se hiciera cargo de la Dirección Ejecutiva.

El señor Chávez ha trabajado para la revista desde 1965: acompañó al medio durante sus estancias en Londres y Colombia, donde se desempeñó como Coordinador Editorial. Goza de toda la confianza de los actuales dueños, pues cuando la guerrilla colombiana tomó las instalaciones de la revista en enero de 1979, él salvó los originales de las páginas antes de que pudieran ser destruidos.

Debido a eso, el dueño, Anastacio Somoza, protege al Subdirector por considerarlo incondicional a la empresa. Por ello, cuando se dan los ataques (la "grilla") entre los directivos de la revista en la pugna por hacerse unos de los puestos de otros, el señor Chávez y su puesto son considerados intocables. Desde su posición él tampoco entra en pugna con nadie.

A partir de que fue nombrado Subdirector General, ha dejado de decidir qué es lo que se hace y cómo en la revista. Tiene el derecho de opinar, pero la decisión final siempre recae en el Director Ejecutivo. Así, se dedica desde 1989, cuando fue nombrado Subdirector, a escribir las notas sobre América Central y el Caribe y a realizar entrevistas a personajes relevantes de la política y la economía a nivel regional, como el Presidente de Visa Latinoamericana, Cuauhtémoc Cárdenas o Rigoberta Menchú.

Aun cuando en la editorial existe suficiente equipo para escribir, el señor Chávez no maneja la computadora, por lo que redacta sus materiales a máquina, y luego su secretaria o alguno de los reporteros o el archivista los capturan para que sean diagramados y editados según el formato de *Visión*. Esto conlleva una pérdida de tiempo innecesaria para la edición de su material.

Por otro lado, a iniciativa propia toma fotografías de los personajes que entrevista, con lo que el archivo fotográfico siempre cuenta con material del momento en que el Subdirector consigue su información y esto se refleja en la página, donde la imagen ilustra lo que en el texto se cuenta.

Para ser Alto Ejecutivo, a Luis Chávez le faltó capacitación en el liderazgo y la toma de decisiones que a nivel directivo deben ser esenciales para manejar al personal y los recursos de la revista. Como esta tarea recae en el Director Ejecutivo, el señor Chávez se dedica a escribir lo que le corresponde (hay que hacer notar que sus labores fueron determinadas por aquél) y nada más. Se hace a un lado y delega toda la responsabilidad de edición de la revista en su inferior. Y cuando se da el caso de que no está de acuerdo con algunas ideas del Director Ejecutivo, hace patente su inconformidad, pero le deja la decisión final a éste; tampoco provoca cambios de actitud en el personal ni en la dirección editorial que sigue la revista (en la cual se ha optado por incluir más páginas de noticias económicas, financieras y de negocios a partir del ascenso de Luis Vidal).

La mayoría de la gente que labora en el Area Editorial percibe al señor Chávez como una persona que carece del carácter para dirigir la publicación. Permite que cada nuevo Director Ejecutivo (hasta el momento van dos, desde que él fue promovido) obtenga la aprobación de los dueños para incluir a amigos particulares como colaboradores del medio, para realizar cambios en las secciones de la revista y darle su "toque personal", todo lo cual no contribuye a que las ventas de la publicación repunten.

El señor Chávez no es la autoridad real en la Oficina Central de la revista. Posee, claro, la que le da su posición en la estructura de la empresa, pero la usa en muy pocas ocasiones. Su poder en el medio se debe únicamente a "la posición formal que ocupa dentro de la jerarquía estructural"³ de la empresa: la de Subdirector General, segundo puesto en el organigrama de la revista, cuando, como "líder de la organización debe planificar, organizar, dirigir y controlar, delegar tareas y responsabilidades, y formar a sus subordinados"⁴. Para lograr lo anterior es necesario que: a) establezca los objetivos que el grupo de trabajo debe procurar alcanzar, b) aclare los pasos necesarios para

³ Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1987, p.p. 275-278

⁴ Bormann, Ernest; Howell, William et al. *La comunicación. Un problema de la organización moderna*. Ediciones Deusto, Bilabo, España, 1974, p.p 67-68

lograrlo, c) revise el trabajo con base en los objetivos establecidos, y d) resuelva los problemas que se presenten ⁵.

Como la máxima autoridad de la Oficina Central en la revista debería desarrollar la habilidad comunicativa de integrar y organizar el trabajo del personal, para conseguir "que se hagan las cosas mediante la coordinación de personas y recursos" ⁶.

3) Quién ejerce el poder real es el **Director Ejecutivo**, Luis Vidal Rucabado, periodista peruano que ha trabajado para la agencia ANSA, diferentes diarios sudamericanos, radio y televisión. Inició sus labores en *Visión y Progreso* (revista de empresas y negocios del Grupo Visión Inc., que también se elabora en la Oficina Central de México) como colaborador en 1973 y 1974, respectivamente. Llegó a nuestro país en 1989 como Director Ejecutivo de *Progreso* (la revista de negocios del Grupo Visión) y colaborador de *Visión*. Poco a poco fue ascendiendo en la Oficina Central hasta que a finales de 1992 asumió el cargo de Director Ejecutivo de la revista latinoamericana, conservando su cargo en *Progreso*.

Luis Vidal está encargado de decidir qué se va a publicar y cuál va a ser la "línea" de la información. En los hechos es el editor responsable de la publicación. Revisa todo lo que se hace en la revista y aprueba, modifica o rechaza desde la información que recién llega a Redacción, hasta las páginas ya editadas. Su deseo por no delegar responsabilidades que él no supervise en algún momento de la producción, provoca que la mayoría de los miembros de la revista se sienta inseguro con el trabajo que realiza, porque el señor Vidal pocas veces considera opiniones contrarias a las suyas, por lo tanto, no hay un ambiente relajado entre los subordinados.

El señor Vidal se reúne cada quince días con el Subdirector General, el Coordinador Editorial, y los Jefes de Arte y Producción para hacer el *make up* (programa previo) de la revista, el cual contempla cuántas páginas y qué información va a contener la siguiente edición de la revista. Sin embargo quien decide qué entra y cómo va a entrar es únicamente él. Nadie se atreve a cuestionar su autoridad. Esto, en palabras de Robbins, le permite "servirse de los comités, conferencias y reuniones de grupo en forma superficial; es decir, como medio para maniobrar y manipular"⁷, porque "el poder no requiere la compatibilidad, sino sólo dependencia"⁸.

⁵ Bormann y Howell, op. cit. p.p. 67-68

⁶ Bormann y Howell, op. cit. p. 345

⁷ Robbins, op. cit. p. 290

⁸ Robbins, op. cit. p. 275

Además del poder de posición, Luis Vidal cuenta con el poder personal. Su carácter dominante y su habla fluida le permiten lograr que los demás hagan lo que él desea. Además, de acuerdo con las escalas de Robbins⁹, el señor Vidal ejerce el poder coercitivo, que se basa en el temor. Por ejemplo, cuando un empleado comete algo que a los ojos del Director Ejecutivo es un error, éste llama la atención al subordinado con severidad y escándalo delante de quien sea. Esta gestión guarda una relación negativa con la eficacia de los empleados porque "no sólo origina resistencia, sino que por lo general molesta a la gente"¹⁰, la cual se siente insatisfecha o temerosa de las labores encomendadas.

Lo que esto ocasiona, también, es que se creen barreras personales entre los empleados inconformes con el trato que reciben y su Director Ejecutivo, las cuales pueden llegar a "limitar la comunicación entre las personas debido a los sentimientos personales"¹¹

La consecuencia es el conflicto entre él y los empleados, lo cual no sería inconveniente para la revista si "pusiera en tela de juicio el status quo (la situación actual del medio) y propiciara la creación de nuevas ideas, además de favorecer la reevaluación de las metas y actividades del grupo"¹², lo cual redundaría en un mejor desempeño de personal y mayor calidad de la revista.

Por el contrario, lo que esto ha provocado es que, ante las diferencias entre el jefe y los subordinados, aquél optara por transferir la mitad del trabajo de la Oficina Central mexicana a la Oficina Regional de Argentina. Al principio eran unas cuantas páginas, luego el *Informe Especial*, y ahora ya media revista se captura, edita, diseña y forma en el país sudamericano. Esto se realizó sin consultar ni comentar nada a los miembros de los departamentos del Area Editorial en México y ello causó aún más desconfianza y resentimiento hacia el Director Ejecutivo porque el personal, así como no entiende la medida, tampoco siente que su labor en la revista es apreciada.

La solución a este problema de comunicación, en lugar de despalzar el trabajo a otro lado, pudo buscarse alentando la comunicación, la retroalimentación entre lo que los empleados perciben de su jefe y viceversa, lo cual tendería a estimular a todo el personal, pues sabrían lo que se espera de ellos y lo que no. Ello permitiría una

⁹ Robbins, op. cit. p.p. 275-278

¹⁰ Robbins, op. cit. p. 291

¹¹ Davis, Keith; Newstrom, John, et al. *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill, México. p.p. 88 y 89

¹² Robbins, op. cit. p. 309

coordinación de funciones más relajada y, por consiguiente habría mayor cooperación de los subordinados hacia los intereses que se persiguen. "Si los empleados conocen los problemas que afronta una organización y se les comunica lo que los gerentes están tratando de hacer, casi siempre su respuesta será favorable" ¹³

Por otra parte, el señor Vidal es una persona que se adapta a los avances tecnológicos que ocurren en el medio. A diferencia de Luis Chávez, él sí sabe manejar la computadora y, cuando puede, interviene en el Departamento de Arte para editar él mismo los textos o hacer labores de corrección de estilo y ortografía en pantalla. A iniciativa suya se utiliza el Servicio de Fotografías Actuales de Reuters plenamente (ver capítulo 6): se envía material fotográfico de México a la oficina en Argentina vía satélite y se pide a la representante de la agencia en nuestro país material exclusivo para *Visión*, cuando en el Archivo no se cuenta con gráficas de políticos centro y sudamericanos prominentes. Además, desde que asumió su actual cargo, repartió más equitativamente el trabajo entre los tres redactores, aunque siempre se inclina por darle mayor actividad al señor Feliciano Hernández, persona de todas su confianza y con quien comparte ideas respecto al manejo y la "línea" periodística de *Visión*, además, en lo personal, ambos comparten la idea de que el sistema económico de libre mercado y los grandes bloques comerciales son tema para destacar positivamente en la revista.

4) El **Coordinador Editorial** es el señor Felipe Vargas, decano periodista, quien ha trabajado en diferentes revistas y diarios, además de fungir como corresponsal en México de radio y prensa extranjera. Laboró en el diario *Novedades* de 1954 hasta 1984, y en 1986 ingresó a *Visión* como redactor, aunque también colaboró para *Progreso*, donde llegó a ser Coordinador Editorial. En 1992 salió del directorio de ésta para ocupar ese mismo puesto en *Visión*.

Su trabajo es organizar las labores de los departamentos de Redacción, Arte y Corrección, para que las páginas de la revista queden editadas y diagramadas conforme a lo acordado en el *make up*. En otras palabras, debe seguir el proceso de formación y corrección de cada página hasta que esté lista para mandarse a imprenta. También está encargado de coordinar con los gerentes regionales de cada una de las diferentes zonas en donde se publica *Visión* (ver anexo 1, donde se muestra un mapa de América, el cual está dividido según las zonas regionales), para determinar qué páginas aparecerán igual en todas las ediciones regionales y cuáles y en qué zona van a contener anuncios, para, por consiguiente, realizar una formación de página distinta.

¹³ Davis y Newstrom, op. cit. p. 84

A partir de que Luis Vidal entró como Director Ejecutivo en la Oficina Central de la publicación, el señor Vargas ha visto reducidos su trabajo, responsabilidad e injerencia en la preparación de los ejemplares de la revista, pues Vidal y su secretaria se encargan ahora de llevar a cabo todas las labores de coordinación con las zonas regionales, aquél revisa las páginas y edita (corta, amplía, cambia partes de) los materiales informativos. Así, don Felipe, como se le conoce en la oficina, se limita a pedir autorización a Vidal para algún cambio o reacomodo de la información, pues sabe que éste se irrita si se hace algo sin su aprobación.

Por otra parte, el Coordinador Editorial lleva una relación más cercana con los empleados de Redacción, Arte, Corrección y Archivo, en parte porque acepta que los empleados de estos departamentos le hagan observaciones sobre el trabajo que se les encomendó. La barrera del puesto no impide la comunicación relajada y amable. Cuando de él depende, los errores del personal se platican y resuelven, sin reprimendas ni escándalo.

El Coordinador también escribe para la revista, captura (ante la falta de trabajo) los textos informativos que llegan a la Redacción y corrige de vez en cuando si alguna de las correctoras no se presenta en la empresa.

2.2. ALTERNATIVAS

Las alternativas para aumentar el rendimiento de los empleados y mejorar la calidad de la revista requieren, en primer lugar, una reestructuración en la organización de la revista que permita eliminar las barreras de comunicación interna, que no son funcionales. Además, cada vez que un nuevo Director Ejecutivo es nombrado, parte de lo establecido y con ello labora, no se preocupa en reformar el sistema de trabajo (la información se recibe, se "procesa" –se captura, corrige y forma– y se imprime) que tiene muy divididos a los departamentos, no hay una integración de las actividades entre éstos y, por ello, cuando un área termina su trabajo con una página, no le importa el proceso que ésta sigue.

Esto provoca que "la gente tienda a desarrollar actitudes fijas, reacciones mentales preconcebidas que les permiten ver y oír sólo lo que esperan ver y oír". Debido a ello "la gente es incapaz de salirse de los modos convencionales de trabajo (...) y

termina haciendo un periodismo aburrido" ¹⁴. Lo cual repercute en la calidad del material que sale a la venta.

Una alternativa de solución es cambiar el sistema jerárquico que existe actualmente, de estructuras rígidas que "tienden a segregar, clasificar, dividir en compartimientos y alienar, y confinan a los individuos a tareas mecánicas y rutinarias"¹⁵, por un sistema más abierto, conocido como inclusivista, en el cual los jefes son capaces de aceptar ideas diferentes a las propias, apoyan el trabajo en equipo, liberan a la gente de los viejos prejuicios y permiten que se comunique donde actualmente existen barreras y así se identifiquen con su empresa y asuman los mismos objetivos.

El editor, en este caso el Director Ejecutivo y los demás miembros de Dirección, deben establecer objetivos que busquen, además de la satisfacción de las necesidades del lector ("temas comunes a la aldea global y a la plaza del pueblo", Lockwood p. 119) y la venta de información, la renovación los métodos del quehacer periodístico, cambiando "las estructuras inhibitorias del pasado" ¹⁶ por nuevas realidades que institucionalicen ideas abiertas y participativas en el personal. Hay que reducir un poco el sistema jerárquico o centralista, en el que un sólo miembro de alta gerencia (el Director Ejecutivo) toma todas las decisiones, mientras que los demás se limitan a cumplir con sus órdenes.

También es necesario que los miembros de Dirección se preparen para realizar una comunicación eficaz hacia los niveles inferiores de la organización. Deben entender que "la comunicación es parte importante de su trabajo (...), ayudar a sus subalternos a sentirse informados (sobre el rumbo de la organización), y, sobretodo, crear confianza. Si los subordinados no confían en sus superiores, seguramente no escucharán o no creerán en los mensajes de ellos" ¹⁷, como ocurre actualmente en *Visión*.

Así disminuirían los conflictos entre departamentos e individuos (de los que se hablará con mayor detalle en los siguientes capítulos) y se reduciría el nivel de estrés entre la gente. Aumentaría, así, la productividad en la empresa. Esta podría, en primer lugar, actuar con mayor rapidez para resolver los problemas que se presenten y, en

¹⁴ Lockwood, Robert, *El diseño de la noticia. Guía de supervivencia para periodistas*. Quark Press/Ediciones 13, Barcelona, España, 1992, p. 19

¹⁵ Lockwood, op. cit. p. 119

¹⁶ Lockwood, p. 121

¹⁷ Davis y Newstrom, op. cit. p. 95

segundo, sus empleados se sentirían "menos enajenados de los encargados de tomar las decisiones" ¹⁸.

En los capítulos siguientes se describirá el trabajo que se realiza en cada uno de los demás departamentos de *Visión*: Arte, Redacción y Corrección, y se expondrán los problemas que existen entre los empleados de cada uno de ellos y de éstos entre sí.

¹⁸ Robbins, op. cit. p. 338

3 . R E D A C C I O N

3.1. SU FUNCION. EQUIPO. CAPACITACION Y PROFESIONALISMO.

El Departamento de Redacción de la revista está encargado de capturar los materiales que llegan vía fax a la Oficina Central, provenientes de Centro y Sudamérica, y algunas ocasiones de Europa, desde donde los corresponsales envían su información para que después sea "editada" por los redactores, es decir, se escriba con el estilo periodístico de *Visión*, además de que se le corrige y adecua a las necesidades de la revista. El departamento también tiene a su cargo la investigación y realización de notas informativas, entrevistas y reportajes referentes a los acontecimientos más sobresalientes de la región norte y centroamericana, por supuesto con el estilo del medio, que siempre ha de "buscar atraer la atención por la lectura e interesar al lector con textos cautivadores" ¹. Se debe caracterizar por ser conciso, informar profusamente, tener claridad (se escribe para que todo mundo nos entienda) y ser cautivador.

En *Visión*, además de estos tres grandes lineamientos, es necesario que cada redactor editorialice la información si ésta no cuenta con la opinión del corresponsal. En otras palabras, se tiene la responsabilidad de interpretar la noticia y orientar al lector introduciendo "comentarios, críticas o análisis en la narración" ², con el enfoque de la revista, es decir, que demuestre preocupación por la ecología, la salud y la explosión demográfica; que se manifieste a favor de la privatización, el libre mercado y los gobiernos controlados por los detentores del poder económico (los empresarios).

Esta "línea editorial" no se le explica a las personas cuando entran a trabajar a la revista, sino que la tienen que aprender con el trabajo diario. Incluso los redactores no siempre agregan este "toque" particular a la información que capturan y se limitan a copiar tal cual las cuartillas que les dan y nada más, en parte como apatía ante su trabajo de capturistas, y en parte porque como el Director Ejecutivo decide al final el perfil editorial que cada nota tendrá, cambia en ocasiones lo que ellos escriben por algo que a él le parece más conveniente.

Cada redactor cuenta con una computadora Comodore donde se instaló el programa Word 5.0, procesador de palabras que, a decir de los reporteros, cubre todas las necesidades del departamento en cuanto a funcionalidad y rapidez:

¹ Albertos, José Luis. *Técnicas de Periodismo. Los estilos*. Pablo de la Torre, La Habana, Cuba, 1989. p.

²

² Albertos, op. cit. p. 55

En Redacción laboran tres personas, en lo que es una distribución un tanto confusa. En el directorio de *Visión* se publican los nombres de cuatro redactores de planta, cuando en realidad sólo dos de los que ahí aparecen trabajan en la oficina: los señores Víctor Manuel Olivar y Efrain Coronilla Cruz. El tercero en el directorio, Helmuth Krieg, es el seudónimo de un colaborador que antes trabajó como reportero de *Visión* y hoy realiza contribuciones esporádicas. El cuarto, Carlos Wink, tiene a su cargo una columna en la que se dan consejos sobre dirección administrativa, obtenidos de libros especializados, a gerentes y ejecutivos. También elabora el *Gramavisión*, un crucigrama que es la página que la revista dedica al entretenimiento. Vive en Estados Unidos y cuando se requiere información de esa región, la investiga y manda a la Oficina Central.

El señor Olivar aprendió el oficio periodístico "en el campo", no tiene estudios profesionales, pero más de treinta años en el medio respaldan sus conocimientos en materia. El señor Coronilla estudió Periodismo en la Universidad de México y labora en *Visión* desde 1990, se inició como jefe del Archivo Fotográfico y ahora es redactor en la revista. Además de ellos dos, en la Oficina Central labora Feliciano Hernández, también egresado de la UNAM, quien traduce información de revistas francesas e italianas, y luego la reescribe en notas informativas y reportajes. También publica entrevistas que realiza a empresarios mexicanos destacados.

Debido a que es quien mejor relación tiene con el Director Ejecutivo, Luis Vidal, a Feliciano Hernández se le da mayor número de órdenes de trabajo que a los otros dos redactores, quienes se dedican a escribir sus secciones fijas (*Registro e Instantáneas*, respectivamente) y a redactar, al igual que el Subdirector General, las páginas que se dedican a México, Norte y Centroamérica en cada ejemplar.

Hernández casi no establece relaciones con otros miembros de la Oficina Central, salvo con la secretaria de Vidal. Llega, saluda y se limita a escribir. No le gusta cooperar con otras áreas de *Visión* porque, afirma, su trabajo es escribir y entregar a Arte sus materiales, para que sean impresos en hojas de prueba y después el señor Vidal los revise y corrija. Nada más. Esta falta de cooperación y participación con los demás departamentos le ha provocado conflictos de incompatibilidad con algunos miembros de la Oficina Central quienes lo consideran una persona egoísta y cerrada, que sólo ve por su trabajo y se desentiende del de los demás. Es decir, le ven como un individuo que no está integrado al ambiente de trabajo y que labora sin el interés de relacionarse con otros departamentos e incluso con los demás redactores.

Por su parte, el señor Olivar es un decano de *Visión*, ha trabajado en la revista desde 1956. Escribe página y media de una sección que se llama *Instantáneas*, en donde se leen notas cortas de política y economía internacional, que le son encomendadas por el Director Ejecutivo, quien le dicta el perfil que deben manejar. En ocasiones (una o dos veces cada mes) escribe sobre política mexicana para la revista, aunque la mayor parte del tiempo lo ocupa leyendo los periódicos que llegan a la Redacción o paseando porque, afirma, debido a un padecimiento cardiaco tiene que caminar un rato todos los días. Además, invariablemente llega tarde porque como es poco lo que escribe cada quincena no tiene apuro por terminar su trabajo con mucha anticipación a la fecha de cierre de la edición.

Durante mucho tiempo estuvo muy interesado por la revista: era Director Regional de la sección mexicana cuando hubo una reestructuración de puestos, a mediados de los ochenta. El esperaba el ascenso a la Dirección Ejecutiva, pero fue Luis Chávez –entonces Coordinador Editorial– quien ascendió. Posteriormente llegó Vidal y el señor Olivar tuvo que conformarse con ser de nuevo redactor. Desde entonces ha perdido interés en el desarrollo de la publicación y en lo que con ella ocurre.

El periodista decano no se adapta aún a las computadoras en la Redacción, a pesar de que se le dio un curso de manejo del procesador de textos y de que ya van más de tres años desde su introducción en *Visión*. Siempre pide asesoría a Efraín Coronilla para "guardar", "salvar" o "cargar" un archivo en su máquina o para darle formato al texto (cursivas, negritas, etc.). Esto puede deberse al efecto de resistencia al cambio, del que Robbins nos habla en su libro³ respecto a que el personal de mayor antigüedad en una empresa siempre es más reacio al cambio que el personal con menos años de labor, ya que sienten que corren el riesgo de ser relegados o temen ser incapaces de aprender a manejar las nuevas tecnologías. Por ese rechazo desarrollan actitudes negativas o de resistencia a la aceptación del nuevo *status quo*, que rompe el equilibrio que ellos conocían y sobre el que poseían el control.

La alternativa que se propone ante este tipo de actitudes negativas hacia las nuevas formas de trabajo es la introducción de incentivos positivos que alienten a aceptar el cambio, oyendo y disipando las dudas que existan respecto a éste; demostrando que la transformación es para mejorar el trabajo en la oficina, no para sustituir o prescindir del personal.

³ Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1987. p.p. 410-413

El Coordinador Editorial, buen amigo del redactor, da a capturar pocas páginas a éste porque lo considera un trabajo innecesario para alguien que ha laborado tantos años en la revista, así que reparte el material de captura entre Efraín Coronilla y el Archivero Fotográfico, Ricardo Huicochea. Ambos son quienes capturan la mayor parte del material que los corresponsales envían a la Redacción.

Y mientras el señor Huicochea corrige los materiales que captura (quita errores de ortografía y estilo), Efraín Coronilla los captura como llegan y eso provoca pérdidas de tiempo y recursos, pues las pruebas de páginas se forman e imprimen en Arte con esos errores y luego las correctoras tienen que arreglarlas, mandar las pruebas con correcciones al Departamento de Arte, para que ahí las "reparen" en sus computadoras, impriman nuevas pruebas y las envíen a Corrección, y así hasta que no haya errores. La falta de interés del señor Coronilla por el material, una vez terminada la captura, se refleja en el posterior trabajo extra que se realiza en otros departamentos.

La actitud de Coronilla es consecuencia de diversas razones: en primer lugar, piensa que las notas que escribe "no son muy importantes". Para él, las órdenes de trabajo le son dadas porque hay que sacarlas, de ahí su desinterés por reportear. Además, le parece cómodo trabajar en *Visión* porque no hay mucho trabajo y no le exigen puntualidad o mayor cantidad de información.

En segundo lugar, no está de acuerdo con la línea periodística de la revista. Preferiría que hubiera mayor apertura a personajes con reconocida trayectoria progresista y que la revista no apoyara la economía de libre mercado, sino que estuviera a favor de la justicia social y de "los que no tienen voz".

En tercer lugar, no simpatiza con el Director Ejecutivo ni con el señor Hernández. Ambos le parecen "personas desagradables en el trato personal, groseras y más aparatosas que efectivas". Por todo lo anterior no coopera con gusto ni interés. Generalmente obtiene la información para las notas que se le encargan de la lectura de los periódicos que llegan a la Redacción, aun cuando el suceso ocurra en la ciudad (cuando falleció Mario Moreno "Cantinflas", por ejemplo, no salió a reportear la nota, sino que esperó a que la información y las fotografías llegaran a la oficina para escribirla).

Este conflicto (falta de identificación con el medio para el que trabaja y desinterés por las labores que desempeña), motivado por diferencias en el sistema de valores entre el redactor y la empresa, como se demuestra, tiene como consecuencia una baja en la productividad del señor Coronilla, quien no se siente estimulado para rendir al máximo en la revista.

Tiene a su cargo la página conocida como *Registro* en la que aparecen las noticias "más recientes" ocurridas antes del cierre de la edición, sobre decesos, nombramientos y renunciaciones de miembros de los gabinetes presidenciales latinoamericanos y estadounidenses, y premiaciones reconocidas a nivel mundial. El entrecomillado se debe a que esa información aparece con alrededor de tres o cuatro semanas de atraso, aun cuando *Registro* siempre es la última página de la edición que se forma y envía a impresión. Por supuesto, aunque Coronilla propone temas para su página, es el Director Ejecutivo quien determina qué personajes o sucesos deben entrar y qué espacio habrán de ocupar.

Efraín Coronilla maneja muy bien la computadora y cuando se tarda en la captura de materiales, se debe más a la apatía por trabajar rápido que a problemas de capacitación en su instrumento de trabajo. Como su página es la última que queda lista, y no escribe con frecuencia otra información, le queda mucho tiempo libre para capturar los materiales que le dan, así como para leer y recortar los diarios y alimentar así su archivo personal.

3.2. ALTERNATIVAS

Por otra parte, ninguno de los tres redactores de *Visión* propone o lleva a la Redacción material para que sea publicado, "tienen un pensamiento reactivo, que debe ser sustituido por el creativo" si se desea ser competitivos en el medio periodístico actual ⁴. Es decir, han de cambiar su actitud de esperar a hacer algo hasta que algún superior se los indique, por el de buscar la noticia, afinar su "olfato periodístico" y promover temas a investigar, personajes para ser entrevistados, noticias para publicar.

Desde luego esta actitud sólo es imaginable bajo la dirección de personas que sean capaces de atender las iniciativas de la gente participativa y estimulen la creatividad del personal, porque de nada sirve un elemento con esas características en una empresa en que la autoridad para proponer y decidir qué es útil para la revista y qué no, descansa en una sola voz.

Si existe la posibilidad de escribir páginas específicas para la sección mexicana, los redactores deberían proponer temas para escribir sobre ellos. Esto llamaría la

⁴ Lockwood, Robert. *El diseño de la noticia. Guía de supervivencia para los periódicos*. Quark Press y Ediciones B, Barcelona, España, 1992. p. 122

atención de los lectores del mercado nacional. Los ejemplares mexicanos contarían con información más interesante para nuestros connacionales que la proveniente de otras regiones, y que en algunos casos sólo es importante para el lugar al que se refiere la nota.

El trabajo en equipo es muy importante en cualquier empresa y en este departamento no existe tal. "Los miembros del equipo deben estar bien calificados para su trabajo y tener el deseo de cooperar"⁵ con la empresa y con sus compañeros de trabajo. Sólo pueden trabajar así si conocen qué es lo que se espera de ellos y sus compañeros (captura limpia de errores y editorialización de los materiales que llegan, reporte de información, cooperación como una unidad en busca de un objetivo común, superior a los intereses personales).

También es deseable que cuando se realicen futuras contrataciones de personal para redacción, se tomen en cuenta las aspiraciones y gustos del interesado, para contratar elementos que puedan sentirse identificados con la línea editorial de *Visión* y demuestren interés por lo que en ella se escribe. De esta forma se evitarán problemas de insatisfacción personal que, como ya se demostró, llevan a lo que Davis y Newstrom llaman *ocio social*, el cual incluye "una división injusta del trabajo, la creencia de que los compañeros son perezosos o la sensación de (...) no poder recibir un reconocimiento individual adecuado"⁶.

En síntesis, si los editores cambiaran de actitud y el personal tuviera la oportunidad de trabajar con libertad, menos atado a las decisiones de una sola persona; si participaran no sólo en la captura, sino también en la corrección y la formación de las páginas; si el estilo periodístico de la empresa fuera entendido y aceptado por todos los redactores; si el tiempo libre se entendiera como la oportunidad de reportear, no de esperar a que la información llegue, la calidad del Departamento de Redacción de *Visión* y de los materiales informativos que en él se trabajan se elevaría y habría menos conflictos que afecten la productividad y el desempeño de los individuos, lo cual influiría positivamente en otros departamentos y en la empresa toda.

⁵ Davis, Keith; Newstrom, John, et al. *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill, México. p. 371

⁶ Newton y Davis, et al. op. cit. p.p. 373 y 374

4. ARTE

4.1. SU LABOR. CAPACITACION Y EFICIENCIA. EQUIPO.

La diagramación y formación de las páginas es un proceso fundamental en la edición de cualquier medio periodístico. De esta labor depende la imagen visual que el lector tiene de la revista. Las personas que diseñan la información están encargadas de "vestirla", de presentarla agradablemente, con "una forma interesante en el aspecto visual, de manera que primero atraigan al lector y después mantengan su atención mientras le contamos la información" ¹. La labor es, pues, tan importante como la redacción de la información, como lo son las fotografías que ilustrarán las notas.

En los últimos años esta actividad ha variado bastante a raíz de la introducción de nuevos programas de computación que facilitan y enriquecen las posibilidades creativas de quienes realizan esta labor. Anteriormente había una distinción entre los procesos de diagramación y formación. Al primero se le identificaba como la labor "intelectual", la idea que el profesional tenía para llevar a cabo la distribución de los elementos informativos en una página: la cabeza, el texto, las flecas, las imágenes. La formación era la puesta en práctica de esa idea, su realización en una página. Sin embargo, ahora ambos pasos pueden llevarse a cabo de manera simultánea en una computadora. A esta nueva forma de edición se le llamará en este trabajo *diseño periodístico*, por el cual se entenderá el trabajo de diagramación y formación (la planeación y realización) de la distribución de los elementos visuales e informativos en una página.

En el Departamento de Arte sólo uno de los tres "artistas", como en *Visión* se conoce a los diseñadores, tiene estudios relacionados de alguna manera con su trabajo: Fernando Castaños, quien además es el jefe del área, estudió Técnico en Dibujo Publicitario. Castaños trabajó en diferentes publicaciones a partir de 1972, hasta que en 1979 entró a la revista latinoamericana. Tres años después fue nombrado Jefe de Arte, cargo que conserva hasta el momento. Junto con él laboran Ramón Quiroz, quien ha aprendido el oficio durante sus 11 años como diagramador, cuatro de ellos en esta empresa, y su cuñado, Jorge Luna, quien aprendió de Castaños y Quiroz las técnicas del diseño periodístico por computadora cuando entró a *Visión* en 1990.

Las actividades que realizan son: diseñar las páginas de la revista, considerando, como ya se mencionó, el espacio que ocuparán las cabezas, fotografías, textos, gráficas e

¹ Lockwood, Robert. *El diseño de la noticia. Guía de supervivencia para los periódicos*. Quark Press y Ediciones B, Barcelona, España, 1992. p.p 132

ilustraciones o dibujos. Una vez hecho esto, las páginas, se imprimen en papel Bond y son llamadas "páginas de prueba". Se envían a Corrección, donde se les "limpia" de errores y se devuelven a Arte. Ahí, se realizan las correcciones (marcadas con lápiz en la hoja de prueba) en el archivo de la computadora.

Una vez que las páginas son aprobadas y no tienen errores, la información se imprime en papel Couché y se pega en cartones (a este proceso se le llama *paste up*). Después, esos materiales (llamados originales) son enviados a una imprenta para que saquen de ellos los negativos y positivos que serán usados para la impresión de la revista. Mientras las páginas de prueba están en Corrección, los artistas calculan la proporción de las fotografías que aparecerán en las páginas, para especificar a los impresores el tamaño y la posición en que cada una debe salir.

Los diseñadores cuentan con dos computadoras para realizar su trabajo, las cuales, a decir de ellos, carecen de la capacidad de memoria necesaria para trabajar con la rapidez suficiente: son lentas para "cargar" los archivos y para corregir en ellas, con lo que cada página tarda en quedar lista. Esta es una de las limitantes que sufre el departamento, pero hay más con relación a esto.

Los artistas consideran suficiente el resto del equipo con que trabajan, pero creen que se puede mejorar con el fin de acelerar el proceso de edición. El scanner que hay en el departamento no se usa porque las computadoras no tienen suficiente capacidad de memoria en su disco duro y no es posible guardar en archivos la información "scaneada". Esto trae como consecuencia una duplicación de procesos de impresión: en lugar de que se manden a la impresora los originales tal cual van a aparecer (donde ya se incluya la fotografía a publicar, centrada y proporcionada), para que se saque un sólo negativo, se mandan los cartones por un lado y las imágenes por otro, para que de cada uno de éstos se obtenga un negativo, después se juntan y pasan por un segundo proceso en el que se unen en un positivo, que servirá para obtener una página. Este gasto se hace mayor cuando deben aparecer dos o más fotografías por página.

Por otro lado, aun cuando las máquinas contarán con la capacidad de memoria necesaria para conjuntar en un sólo archivo texto y fotografías, el scanner con que se cuenta en el departamento carece de la suficiente capacidad de resolución como para que sea posible obtener imágenes de alta calidad y detalle.

En el departamento se trabaja con cuatro programas de formación, graficación y de formación de tablas, además del básico, que es Windows. Para aprender a manejar ese software fue necesario que se les impartieran cursos básicos, pero aseguran que el

aprendizaje empírico (el que da la experiencia) es el que les ha permitido dominar los programas.

4.2. PROBLEMAS Y ALTERNATIVAS

Sin embargo, consideran que es necesario un programa para retocar y colorear fotos, pues en la mayoría de las ocasiones el archivo cuenta con fotografías en blanco y negro o diapositivas a las que hay que aumentar o disminuir la proporción, iluminar cuando la página debe ser a color y resaltar o aumentar un detalle. Como no existe este recurso se debe buscar material reciente o a color en revistas y embajadas, o con agencias y fotógrafos profesionales. Esto acarrea pérdida de tiempo y gasto de recursos, que no tendrían por qué hacerse si se adquirieran computadoras con suficiente memoria, un programa adecuado y un scanner con capacidad de agilizar y facilitar el diseño periodístico de *Visión*.

Sin embargo, cuando se le presentó la propuesta, el Director Ejecutivo dijo a los diseñadores que por el momento no existen recursos para realizar esa empresa. Se puede proponer que la renovación se dé poco a poco, es decir, programando la compra de los recursos necesarios en un lapso razonable, de acuerdo con los ingresos del medio (no es necesario adquirirlo todo al mismo tiempo).

Todo sería en función de una revista más atractiva, del desarrollo creativo tanto de los artistas como de las planas de *Visión* (la posibilidad de hacer rotaciones del texto y las fotografías en una página, buscando el impacto y el agrado visual), respetando los parámetros generales de diseño, si es que se quiere conservar el mismo estilo. En otras palabras la adquisición de equipo mencionado, sería muy útil pues "facilitaría el diseño de las páginas y la capacidad de hacer pruebas con diferentes versiones—para ver tipos de letra, ilustraciones y colores en la pantalla—, dando libertad a los diseñadores y redactores para dedicar más tiempo y mayor énfasis a la calidad de la edición, redacción y diseño" ².

Una vez analizados los problemas de equipo en este departamento, hablemos ahora de los conflictos que existen entre sus miembros y entre ellos y los demás departamentos.

El Jefe de Arte es quien decide cómo se deben diseñar las páginas de la revista y si no le agrada la formación de alguna de éstas hecha por alguno de los otros "artistas", la

² Lockwood. op. cit. p. 132

cambia sin indicar a Ramón Quiroz o a Jorge Luna el porqué de su decisión. Esto molesta a sus compañeros, quienes creen haber realizado un buen trabajo. Sin embargo, ellos tampoco preguntan la razón por la que la página que diseñaron es reformada.

Encontramos, de nuevo, que la estructura vertical y cerrada que existe en *Visión* provoca decisiones unilaterales de la persona de mayor rango en este departamento. Es decir, ejerce el poder de posición (del que hablamos en el capítulo dedicado a la Dirección), donde el lugar que se guarda en la estructura determina el poder jerárquico que un empleado tiene sobre los demás. Sin embargo, este poder no es reconocido por Quiroz ni Luna, porque como su conocimiento del diseño en computadora es igual al del Jefe de Arte (aprendieron a manejar los programas de diseño juntos) no consideran a Castaños superior intelectualmente. Además, ambos opinan que su Jefe aun cuando cobra más que ellos, realiza las mismas actividades y con la misma eficiencia.

A los tres les molesta que el Director Ejecutivo entre a Arte cuando están trabajando, porque dejan de laborar con la misma confianza. Cuando este personaje los supervisa, siempre les indica cómo quiere que sea el diseño de la página, lo cual les provoca inseguridad porque no pueden discutir con él a menos que estén dispuestos tener una reprimenda.

Ramón Quiroz (quien a la fecha labora como Jefe de Diseño en *Adcebra*, revista de publicidad, mercadotecnia y comunicación, y ha recibido elogios por parte de destacados profesionales del país por su trabajo en esta revista), desearía que el señor Vidal fuera más razonable y flexible, que supiera escuchar a la gente cuando se le proponen alternativas de diseño, y que les explicara por qué no son factibles esas ideas, en caso de que así fuera.

Este diseñador opina que debe haber estructuras menos rígidas en el diseño de las páginas, porque en ocasiones él ha propuesto alternativas novedosas para la revista y éstas han sido rechazadas sin mayor explicación. Al respecto, Lockwood nos dice que "el diseño (en los medios periodísticos modernos) debe ser apropiado al contenido y sensible a la historia del área que sirve"³. Esto no se piensa en la Dirección, porque no se sabe o no se desea innovar y entonces todas las páginas siguen una misma idea de diseño sin importar que la nota hable de guerra o de sucesiones presidenciales.

Por otra parte, se sienten desplazados de su medio de trabajo por Elsa Hernández, la secretaria de Luis Vidal, quien realiza las tablas y gráficos que ilustran las secciones económicas, cobrando 25 dólares por cada una (en ocasiones son dos o más por página).

³ Lockwood. op. cit. p. 134

Ellos le enseñaron a manejar el programa adecuado y a diseñar con él y ahora afirman que pueden hacer esa labor sin cobrar dinero extra. También sienten que se les hace a un lado cuando el redactor Feliciano Hernández (a quien ellos también adiestraron en los programas que se ocupan en *Visión*) y Elsa Hernández usan una de las máquinas de Arte para diseñar las páginas de *Cartera* (la sección de negocios y finanzas de *Visión*), cuando esa labor se supone que corresponde a los artistas. Por estas razones no se acercan a esas personas ya que sienten "invadido" su departamento de trabajo.

Otro conflicto en este departamento surgió a raíz de que algunas secciones de la revista se diseñan en Argentina. Los artistas temen que se despida, cuando menos, a uno de ellos. La satisfacción de estos individuos por laborar en la empresa se ve disminuida por esta presión, sienten que en cualquier momento alguno de ellos puede salir porque sus labores también están siendo aprendidas por Feliciano Hernández y la señorita Elsa.

"Las personas se conducen en determinada forma, basándose no en la realidad de su ambiente externo, sino en lo que ven o en lo que piensan que es (...); lo que los individuos *perciben* en su situación de trabajo repercutirá en su productividad (...). Carece de importancia el hecho de que el puesto sea interesante o atractivo"⁴. Y mientras no se les explique porqué se está diseñando parte de la revista en Argentina, los artistas seguirán pensando que es para llevársela y despedirlos a ellos.

Este temor también se siente en los otros departamentos porque por esa situación la cantidad de trabajo ha disminuido en todas las áreas y nadie ha recibido explicación alguna por parte del Director Ejecutivo, ni siquiera Luis Chávez, el Subdirector General. Entonces, hay desconfianza por las acciones del señor Vidal y por lo que pudiera ocurrir con los puestos de trabajo de todos los empleados.

Los miembros de Arte también consideran que se pierde el tiempo por la falta de profesionalismo de los redactores al capturar los textos y de las correctoras al revisar las pruebas porque se tiene que corregir en pantalla más de lo necesario y se gastan, además, las hojas Bond que se usan para imprimir las páginas de prueba. Opinan que las correctoras demoran mucho tiempo los materiales cuando tienen que corregirlos, e incluso se dan casos en los que luego del *paste up*, los originales se rechazan porque hay faltas de ortografía o de estilo, que no fueron corregidas.

⁴ Robbins, Stephen. *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. Prentice - Hall Hispanoamericana, México, 1987. p.p. 83-84

Tal vez los diseñadores consideren sencillo el trabajo de Corrección o que éste no se realiza con empeño, sin embargo quejas similares existen en Corrección respecto a Arte, esto se mencionará en el capítulo correspondiente.

Finalmente, se sugiere plantear la posibilidad de editar la revista totalmente a color y la necesidad de modernizar su diseño, como alternativa de competencia contra otras revistas internacionales de información con quienes quizá hay similitud en calidad y cantidad de la información, pero no en atractivo. Una buena selección de color ejerce atracción inmediata en quien hojea una revista, es agradable. Según el Poynter Institute for Media Studies, "los lectores se sienten atraídos hacia las páginas con combinaciones de colores brillantes, en vez de colores tenues". "(Ellos) comenzarán (a leer) por una página donde se encuentre el elemento más atractivo, que es el color brillante" ⁵.

Además, el color favorece la rentabilidad por página ya que "aumenta la unidad de participación en el mercado de anuncios para el consumidor". "El color vende más mercancía que los anuncios en blanco y negro" ⁶. Por supuesto la impresión a color debe ser de alta calidad, porque una página opaca no es visualmente agradable.

Una alternativa para elevar la calidad del diseño es contemplar la introducción de cuadros y gráficos explicativos, que ayuden al lector a leer y comprender la información, que lo guíen en este océano informativo al que está sometido. Diseño no sólo es presentación, también es facilidad en la lectura del material. Tomemos en cuenta que "el despliegue de los datos es (...) más importante porque los suscriptores (y demás lectores de nuestro medio) compran información en otras formas" ⁷, es decir, se abastecen sobre lo que sucede en el mundo y en su región a través de diferentes medios. Por ello es necesario ofrecerle mayor calidad en lo que lee.

Lockwood ⁸ sugiere que se presenten cuadros de lectura rápida, escritos con un estilo claro y ágil, con el fin de destacar hechos notables de informaciones complejas. Un ejemplo de lo bien que funciona esta idea para el diseño periodístico la da *Time*, que en casi todos sus ejemplares apoya sus textos, los hace más "digeribles" para los lectores con gráficos, cuadros y mapas atractivos a color.

En *Visión* debería remarcarse la importancia de cierta información con ese tipo de trabajo, para facilitar al lector la comprensión de ésta. Eso será posible si a los miembros

⁵ Tomado de *El Boletín*, Publicación del Centro técnico de la Sociedad Interamericana de Prensa (SIP), abril de 1991, No. 293, Miami, Florida, E.U.A., p. 14

⁶ *El Boletín*, p. 18 - 19

⁷ Lockwood, op. cit. p. 133

⁸ Lockwood, op. cit. p. 134

del Departamento de Arte se les da cursos de actualización en el diseño de revistas. Así podrán sustentar con bases teóricas las ideas novedosas que aprenden de la revisión de otras revistas, y conozcan así a qué se deben las diferencias de diseño entre páginas con distitinta información.

Sin embargo, lo más importante ahora es enseñar a los miembros de Arte a colaborar entre ellos mismos, a aprender a comunicarse para sacar el mejor provecho de sus facultades y no caer en el enfrentamiento cuando se corrigen las páginas que alguien más hace. En otras palabras, deben aprender a trabajar en equipo "si desean ser eficientes (de manera que aprendan a) identificar sus problemas y a encontrar medios más efectivos de cooperación"⁹. Ello contribuiría a mejorar su motivación y productividad como departamento y como personas.

⁹ Davis, Keith; Newstrom, John, et al. *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill, México, p. 374

5 . C O R R E C C I O N

5.1. SU LABOR. CAPACITACION Y EFICIENCIA.

La corrección de estilo y ortografía, al igual que los demás departamentos que intervienen en la edición de la revista, refleja la imagen del medio. Cualquier error ortográfico, sintáctico (la coordinación y unión de las palabras para formar oraciones) y semántico (relativo al significado de las palabras) resta prestigio a la empresa. Siendo periodistas de profesión o trabajando en un medio informativo, es responsabilidad nuestra el estar bien documentados y actualizados respecto a los usos y formas del lenguaje.

El estilo de cada empresa periodística suele ser distinto, hay algunas que invariablemente usan "los Estados Unidos", por ejemplo, mientras que en otras está prohibido anteponer el artículo (*Visión* es una de éstas). Otras particularidades, como son evitar que una palabra se corte o quitar todos los gerundios en una nota, también forman parte del estilo de la publicación y todos los correctores deben aprenderlas y manejarlas con agilidad.

En el Departamento de Corrección se revisa, mejora la redacción de la información y se le adecua al formato de las páginas de la revista. La secuencia que sigue una página es la siguiente: una vez que los redactores capturan los materiales que llegan a la Oficina Central, o bien, los que redactan ellos mismos, se les envía a Arte, donde se diseñan las páginas de prueba con el formato de la revista; éstas se llevan a Corrección y ahí se cotejan con el original (el texto tal como llega a la Oficina Central de parte del colaborador o corresponsal) para cuidar que se no se hayan omitido palabras y respetar el sentido de las ideas cuando sea necesario cambiar una palabra o frase que esté repetida o no se entienda, rectificar los "dedazos" cometidos durante la captura; también para alargar, cortar "colas" (última línea de un párrafo con menos de ocho caracteres) o texto; cuidar el estilo de la redacción e imagen de la información, esto es, quitar espacios en blanco, evitar que la última línea de un párrafo inicie una columna, mover de lugar palabras o terminaciones iguales que queden alineadas...).

Una vez marcadas todas las correcciones, las páginas de prueba se devuelven a Arte, donde se insertan en el archivo de la computadora todas las indicaciones hechas, se imprime una nueva prueba y se manda a Corrección, donde se revisa que se hayan realizado todos los cambios propuestos para las erratas. Se lee de nuevo todo el documento (ya sin cotejarlo con el original) y si se encuentran nuevos errores (como

generalmente sucede porque los cambios provocan alineación de palabras y guiones, alargamientos o cortes de una línea en el texto, colas, etc.), éstos se marcan y se indica cómo hay que corregirlos (ver anexo 3, que muestra las copias de un original tal como llega a la Oficina Central y de la primer página de prueba con sus respectivas correcciones). El proceso continúa hasta que las páginas quedan "limpias", sin errores.

Este trabajo lo realizan la señora Alicia Campos, quien entró a *Visión* en 1991, recomendada por la otra correctora, Emma Vargas, quien ha trabajado en la revista de manera intermitente desde 1953 (mejores condiciones de trabajo, los cambios de país de la Oficina Central y problemas con un Director Regional, motivaron sus salidas de la empresa en diferentes ocasiones). Por lo general, la señora Emma es auxiliada en su labor de corregir páginas por el encargado del Archivo Fotográfico, Ricardo Huicochea, quien lee con ella el original y la apoya en la primera corrección que se hace a las pruebas.

La Dirección hace responsable última de la revisión final de las páginas que se publican a la señora Emma, debido a su condición de "veterana" en el medio. Por su parte, la señora Alicia, con dos años en el área, aún no logra corregir con el estilo de *Visión*. Ambas aprendieron el oficio con la práctica, la señora Emma en *la revista latinoamericana*, doña Alicia en la editorial Harmex, trabajando en las publicaciones *Jazmín*, *Bianca*, *Deseo*, entre otras. Cada una hace su trabajo por separado, lo que crea problemas de tiempo y falta de coordinación en la tarea.

5.2. PROBLEMAS Y ALTERNATIVAS

Cada página necesita en promedio de sesenta a noventa minutos para que esté totalmente limpia de errores. Tanto el personal de Arte y Corrección, como la Dirección opinan que el proceso es muy lento, que se le puede dar celeridad, porque, así como hay páginas que tardan más tiempo en estar listas (debido a que son muchos los errores y en ocasiones no es fácil componerlos), hay otras que en treinta minutos están limpias porque quien escribió lo hizo con claridad y sin errores o porque quien capturó corrigió los que había.

Ante estos problemas de pérdida de tiempo surgieron dos alternativas en distintos periodos:

El Director Ejecutivo, Luis Vidal, propuso que las correctoras realizaran su trabajo en las computadoras de Arte, es decir, una vez diseñadas las páginas, las señoras revisarían los materiales y los corregirían directamente en el archivo de la máquina. Sin embargo, ambas se negaron a hacerlo por diferentes razones: alegan que no es lo mismo leer en páginas de papel a hacerlo con la página en la pantalla de la computadora; porque se sienten presionadas por los artistas que les piden que corrijan rápido; porque no saben manejar la computadora ni el programa que se usa (Page Maker); porque el tipo de letra en pantalla es más chico que en papel y se pierden al leer, lo que provoca que se les vayan más errores en la primera revisión.

Robbins nos dice con respecto a esta resistencia al cambio de rutina por parte de las correctoras que "la introducción de los procesadores de palabras significa que (...) algunas (personas) temerán ser incapaces de aprender a operarlos. Por tanto, quizá desarrollen una actitud negativa a trabajar con ellos o tengan una conducta disfuncional" ¹. En otras palabras, sienten amenazado su *status quo* por el proceso de automatización, lo que les provoca inseguridad y rechazo ante el nuevo equipo.

Sería adecuado que se enseñara a las señoras el manejo de las máquinas: ambas tienen más de sesenta años de edad, lo cual también es, de acuerdo con Robbins, otro factor de resistencia al cambio, pues están acostumbradas al sistema de corrección que han usado toda su vida, por lo que una nueva tecnología que pueda alterar su ritmo, método y técnica de laborar será visto con recelo. Es necesario primero hacerles perder el miedo a los procesadores, demostrarles que está para ayudarlas a hacer mejor su trabajo, no para desplazarlas. Hay que considerar que para ellas las computadoras son herramientas de labor modernas y sofisticadas, que rompen su esquema de trabajo y les parecen excesivamente complicadas.

A esto agreguemos el hecho de que las desplazan de su cubículo de trabajo para llevarlas al de Arte, al cual no están acostumbradas. Ello les ocasiona, además de la inseguridad ante las computadoras, incomodidad ante el hecho de tener que adaptarse a un nuevo lugar, aun cuando éste se localice en el mismo piso.

En este caso se omitió el hecho de que el sistema de operación en la revista no se puede cambiar sin la cooperación del empleado. Si el Director Ejecutivo dispone que la rutina de trabajo se va a realizar de manera distinta (*sistema operacional*) en otro lugar de la empresa (*situación*), sin tomar en cuenta la opinión (*actitudes*) del personal,

¹ Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1987. p. 410

éste tenderá a ofrecer resistencia a él, porque "si se modifica uno de los tres elementos (los que se señalaron en cursivas), también cambiará la motivación pues se ha alterado el equilibrio social" ², lo que ocasiona a su vez un cambio en la productividad del afectado.

La otra alternativa la implementó el señor Huicochea. El archivero, una vez que concluía la captura de los materiales informativos que el Coordinador Editorial le encargaba, pedía a una de las dos correctoras le ayudara a revisar el texto con el original antes de hacerlo llegar a Arte. El método funcionó muy bien con la señora Emma, quien pronto aprendió a trabajar en la computadora, con un poco de asesoría. Las páginas de prueba salían mucho más limpias y sólo era necesario realizar correcciones de diseño (guiones, colas, etc.), más sencillas, con lo que la página quedaba lista en menor tiempo.

La señora Alicia no se adaptó a la corrección en pantalla porque ella no se pudo acostumbrar a corregir en el procesador. Su técnica de leer sílaba por sílaba ("así no se te va nada", explica), hacía que el tiempo perdido fuera incluso mayor, ya que se confundía con las teclas cuando había que pasar de una página a otra, o al momento de corregir palabras, entre otras cosas.

El relativo éxito de esta medida se debió a que las llamadas por Robbins *fuerzas de resistencia al cambio*, aminoraron porque las señoras se sentían menos presionadas para corregir dado que su relación con Huicochea es más amable que la llevada con los artistas. También influyó el hecho de que no veían en pantalla páginas de la revista (como en Arte), sino sólo texto, por lo que la corrección pasó a ser algo diferente en vez de algo nuevo: no dejaron de corregir en papel, pero había un primer proceso de mejoramiento antes de la primer prueba gracias a que aprendieron a manejar con regular eficiencia la computadora. Ese progreso debió desembocar al final en la corrección directa en Arte.

Sin embargo, fueron entonces los redactores quienes se sintieron desplazados de su rutina y "sus" máquinas (como al principio ocurrió con los empleados de Arte). Sintieron que se estaba corrigiendo lo que ellos habían hecho, no lo que ellos habían capturado de otra persona.

Ahora Coronilla avisa de vez en cuando a las señoras para que trabajen sobre el texto que capturó, el señor Olivar nunca lo hace y Hernández sólo permite que sus notas

² Davis, Keith; Newstrom, John, et al. *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill, México. p. 32

sean revisadas por el Director Ejecutivo. Así pues, la iniciativa sólo prospera con algunas páginas, que permiten cierto ahorro de tiempo y recursos (se corrige una página menos por cada material que se revisa en computadora antes de ser diseñada).

Ahora bien, ¿por qué no corrigen juntas las señoras y por qué éstas deben apoyarse en Huicochea para realizar su labor, que convierte el trabajo de dos en el de tres? Hay conflicto entre las correctoras, lo que ocasiona resultados disfuncionales. A Emma no le gusta ser la responsable final, porque ambas señoras cobran lo mismo y tienen la misma función, sin embargo, cuando se pasa algún error, es a ella a quien llaman la atención, lo cual no le parece justo.

Además, le disgusta la lentitud para corregir de doña Alicia y también que lo haga mal, porque en ocasiones corrige sin fijarse en el contexto y por ello comete errores al suprimir palabras o sustituirlas con sinónimos. Por su parte, Alicia se disgusta con Emma por diferentes razones: fuma en el cubículo de Corrección, no le enseñó el "patrón" o las reglas para corregir en *Visión* y ha tenido que aprenderlo en la práctica, soportando los regaños de la otra señora cuando comete errores; tampoco le gusta que se trabaje rápido pues se pueden ir errores, y ello se contradice con el ritmo de Emma y el que le piden a ambas correctoras.

Como se puede apreciar, cada una tiene su propio estilo para trabajar, esas diferencias de valores ante el empleo explican por qué hay "prejuicios y desacuerdos respecto a la aportación que se hace al grupo y premios que uno merece"³. Ante este problema, las señoras prefieren alejarse una de otra, eludir en lo posible la colaboración entre ambas y mostrarse indiferencia mutua, es decir, utilizan *la evitación* como forma de control de su conflicto⁴. Y es por ello que la señora Emma pide a Huicochea que le ayude con su trabajo, porque debe leer el original con alguien para realizar la primera corrección de la página de prueba, siempre y cuando no sea con la señora Alicia.

La relación que ambas guardan con otros departamentos también es problemática. A las dos les molesta que los redactores no cooperen con la corrección porque, como capturan los originales tal cual llegan, ellas tienen que prestar atención desde las comas mal puestas hasta las palabras repetidas, que sólo necesitan cambiarse por un sinónimo. No encuentran apoyo por parte de los miembros de Redacción para limpiar las páginas que ahí se capturan. Lo que a ellas les parece falta

³ Robbins, op. cit. p. 304

⁴ ver Robbins, op. cit. p. 306

de cooperación de los señores redactores, éstos lo ven como trabajo fuera de sus funciones, por lo que no es obligatorio corregir algo.

Con respecto a los empleados de Arte, éstos en ocasiones demoran la corrección de las páginas de prueba o devuelven al mismo tiempo las que se acumulan durante medio día, en ocasiones 15 o 20 minutos antes de la hora de la salida. Debido a ello las señoras salen tarde o se les presiona para que agilicen la corrección de las páginas. Ellas culpan a Arte por la demora, los artistas aseguran que las tardanzas se deben a Corrección.

Un problema mayor en este departamento son las diferencias entre las señoras. Emma agrade a Alicia cuando hay errores, lentitud o falta de responsabilidad de ésta. En ocasiones grita y reprende a la otra correctora en forma muy grosera y eso no ayuda nada para que ambas puedan resolver el conflicto en su departamento. Y aun cuando los miembros de Dirección conocen el conflicto que existe, ninguno interviene o hace un intento por reducir esas diferencias, es decir, no coordinan ni integran el trabajo de las señoras y éstas pierden tiempo y se incomodan, culpándose mutuamente de los errores que se les pasan a ambas.

La anterior falta de integración y cohesión de este equipo de trabajo afecta negativamente la satisfacción en el trabajo ("la interacción con otros y el hecho de formar parte de un grupo nos tranquilizan"⁵). Con el enfrentamiento entre correctoras no es fácil implementar nuevas estrategias de trabajo donde ambas se apoyen y cooperen con la consigna de mejorar su trabajo.

Por otra parte, la señora Emma se encuentra a disgusto con la actual Dirección de la revista porque le parece que las anteriores administraciones eran más profesionales y estimulaban al trabajador a desempeñarse con el mejor esfuerzo, mientras que la que comanda el hoy Director Ejecutivo es autoritaria y grosera, por lo que se siente comprometida con su trabajo, mas no con la empresa. Por su parte, doña Alicia prefería la anterior administración (el anterior Director Ejecutivo, con quien la señora tenía una buena relación, salió en noviembre de 1992). Le parecía más organizada y cercana a los empleados porque se prestaba al diálogo y había menos presiones de trabajo hacia ella.

En este caso encontramos una falta de identificación de cada una con la publicación para la cual laboran y una insatisfacción con el ambiente de trabajo, igual a la que describimos en los demás departamentos. En otras palabras, es evidente un

⁵ Robbins, op. cit. p. 173

*compromiso organizacional*⁶ bajo, pues existe poca identificación hacia la empresa en la que se labora y por eso algunos se muestran reacios a participar activamente en ella. La presencia de ciertos estímulos (falta de reconocimiento a la labor que se realiza, presiones, cambios en la rutina) genera desinterés por mejorar el sistema de trabajo a nivel individual.

⁶ ver Newton y Davis, et al. op. cit. p.p. 206 - 207 y también Robbins, op. cit. p. 100

6 . FUENTES DE INFORMACION Y DE DOCUMENTACION VISUAL

6.1. LOS PERIODICOS, REVISTAS, ENCICLOPEDIAS Y DICCIONARIOS COMO FUENTES DE INFORMACION

En la Oficina Central de *Visión* se usan fuentes de información y fuentes de documentación visual, definiremos a las primeras como los medios impresos a los que directores, redactores y correctoras acuden con el fin realizar su trabajo con mayor riqueza y calidad en los datos.

Entre las fuentes de información a las que recurren los departamentos de Redacción y Dirección para adquirir conocimientos respecto a alguna noticia, o para darle seguimiento, encontramos a los periódicos diarios (*Excélsior, La Jornada, El Universal, El Sol de México, Uno más Uno, El Financiero* y *The New York Times*, se reciben todos los días en la Oficina Central), las revistas (*Proceso, Time, Newsweek, Korea News Review* y *Europeo*, de Italia), los diccionarios y las enciclopedias (*Diccionario UNESCO de Ciencias Sociales*, de 1987; *Diccionario Geográfico de Agostini*, 1988; *Diccionario Enciclopédico Uthea*, 1950; *Enciclopedia Barsa*, 1980; *Diccionario Enciclopédico Salvat*, 1964; *Encyclopedia Britannica*, 1965; y *Enciclopedia Universitas Salvat*, 1957).

La distribución de estos materiales en la Oficina Central no es uniforme. Sólo algunos de los diarios que llegan a los directores se reparten también entre los redactores. *Time, Newsweek, Proceso, Korea News Review, The New York Times* y *Uno más Uno* los recibe sólo el Subdirector General, algo similar sucede con *El Universal* y *Europeo* (que llegan al Director Ejecutivo) y *El Financiero* (para Feliciano Hernández). Cualquier miembro de la Oficina tiene acceso a los demás diarios.

Por lo general los redactores dependen de la información publicada por los periódicos cuando es necesario que escriban alguna noticia o reportaje referente a México, es decir, se "refritea" lo ya publicado en lugar de cubrirse en el lugar donde que ocurre. Por ejemplo, para un informe sobre la contaminación en la frontera Norte del país se usó una serie de reportajes publicados por *El Universal*.

Las fuentes de información tienen utilidad directa para la revista debido a que sirven para alimentar el acervo cultural de los directores o para el archivo particular de los redactores. Por ejemplo, las revistas que recibe el Director Ejecutivo son utilizadas por éste como material de lectura para conocer o actualizarse sobre temas y opiniones

de otros medios aparte de los diarios nacionales. Esto le permite ampliar su visión sobre temas específicos, lo cual le llevará a escribir notas o reportajes más completos. Los redactores guardan en sus archivos notas o artículos que posteriormente pueden usar para documentar un trabajo para *Visión*, lo cual no significa que deben depender en exclusiva de la información que llega para escribir.

Por lo que respecta a Corrección, las fuentes de información que se usan en ese departamento son los diccionarios *Pequeño Larousse Ilustrado* de 1989, *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*, 1984, *Diccionario Larousse de la Conjugación*, 1982, y el *Diccionario de Sinónimos de Federico Sáinz de Robles*, 1985.

Se puede apreciar que los materiales de información con que se cuenta en este departamento no son actuales ya que año con año la Real Academia acepta nuevas palabras y reglas en el uso del español, por lo que puede considerarse obsoleta a la mayoría de los diccionarios. De hecho hay ocasiones en que se entablan discusiones por la ortografía de una palabra "nueva" y no existe material para determinar cómo se escribe correctamente (por ejemplo, las correctoras siempre estuvieron en desacuerdo con el cambio de inversionistas por *inversores* o de empresariales por *empresarios* propuesto por el Director Ejecutivo). También se da el caso en que los corresponsales usan regionalismos y es necesario hacerlos entendibles para todos los lectores, y esto no siempre es posible cuando el diccionario más actualizado data de hace cinco años. Sin apoyo bibliográfico reciente, en ocasiones las correctoras encuentran dificultad para realizar su trabajo con la calidad que una publicación internacional debe observar.

Tampoco en el departamento de Arte hay fuentes de información recientes. A los artistas se les dieron cursos de actualización para el manejo del equipo con que cuentan, pero no se les compró el manual de los programas de edición que usan para que conozcan cómo sacar del un mejor provecho del equipo: idear diferentes tipos de diagramación de páginas, referencia rápida de las funciones a aplicar, alcances y límites de los programas.

A los empleados de este departamento no se les compran libros o revistas especializados en edición y diseño de medios periodísticos, por lo que carecen de referencias biblio y hemerográficas frescas que les permitan pulir y elevar la calidad de su trabajo, o proponer nuevas formas de edición y diseño. Los formatos novedosos que de vez en cuando aplican, los aprenden de la revisión de revistas a las que ellos mismos se acercan, es decir, su aprendizaje no es fomentado por la empresa.

6.2. EL SERVICIO DE INFORMACION DE REUTERS, DE FEATURES DE DPA, DE CABLES DE ANSA Y DE TELEX

Toda empresa periodística tiene contratados los servicios de diferentes agencias de noticias, internacionales o nacionales, gracias a las cuales se abastece de información (gráfica o textual) que no puede cubrir directamente. *Visión* cuenta con cuatro servicios de este tipo. Analicemos cada uno de ellos.

En 1990, *la revista latinoamericana* contrató dos servicios de información con la agencia internacional de noticias inglesa, Reuters, fundada en 1851: el de Noticias Escritas y el de Fotografías de Actualidad. Entre la información que esta empresa ofrece destaca la económica "que proporciona noticias sobre empresas y precios de la bolsa de valores de los más grandes centros financieros del mundo". La agencia "cuenta con unos 350 corresponsales, ayudados por 800 colaboradores (...) y tiene oficinas en más de 60 países" ¹.

Según la agencia ², ambos servicios se manejan en forma similar: existen cinco redactores-jefes regionales en cada área –la de noticias y la de fotografías–, que dirigen el servicio desde los Centros Editores (dos para los asuntos de América, con sede en Washington; dos para Europa, Medio Oriente y África, que se encuentran en Bruselas; y uno más para Asia y Oceanía, con oficina en Hong Kong). Los Centros trabajan las 24 horas del día y están vinculados por una red triangular de comunicaciones. Del volumen total de información gráfica o escrita que se recibe en los Centros, los editores seleccionan aquella que consideran como la más interesante para su zona y la distribuyen a los abonados.

En nuestra región, la información se transmite por satélite desde Washington hasta la antena parabólica de la Oficina Central de *Visión*, que baja la señal al controlador, éste decodifica la información y la envía a la máquina de cables (una computadora en la que se almacenan las noticias escritas) y al Photofax, el cual imprime las fotografías que se reciben diariamente –alrededor de 50. Estos servicios cuestan 4 mil dólares mensuales, más el papel necesario para imprimir las fotografías, el cual se compra a otra empresa.

¹ Lechuga Otero, Rafael, et al. *Las Agencias Internacionales de Noticias*. Editorial Pablo de la Torriente, Cuba, 1990, p. 65

² consultado en *Reuters Holdings*, 1987, material que promueve los servicios de esta empresa británica

Para *Visión* ambos servicios no son totalmente funcionales. El de cables apoya la documentación de los redactores cuando van a escribir alguna nota. Sin embargo, gran cantidad de los que se reciben todos los días son desechados porque, aunque muchas de las noticias pueden servir a medios que se publican diariamente, *Visión* sólo considera las noticias más importantes, que puedan tener una relevancia duradera (recordemos que la revista publica información con casi un mes de atraso).

Por lo que respecta a las fotografías, también son demasiadas las que no interesan a los fines de la editorial. Desastres y accidentes en Asia, Africa y Europa nunca se publican, ni fotografías de casos curiosos, deportes, *full shots* (tomas abiertas) de visitas de personajes a otros países. En realidad lo que la revista necesita son fotografías de actividades económicas e industriales (fábricas, refinerías, construcción, bancos, centros comerciales, líderes empresariales), *close ups* (tomas de acercamiento) de políticos e importantes personajes, escenas generales de las principales ciudades latinoamericanas, que es lo que casi no se envía.

En cuanto al servicio de features de la Deutsche Presse-Agentur (DPA), cada semana la Oficina Central recibe el Servicio de Features que gratuitamente distribuye esta agencia alemana de información. Fue el anterior Director Ejecutivo, Mauricio Montaldo, quien en 1992 solicitó a la DPA que hicieran llegar a *Visión* ese servicio.

El feature es un material que puede ser informativo o de opinión, y "sus temas (...) no responden a un criterio de actualidad, (...) son un producto de determinadas agencias dedicadas a suministrar material periodístico para los dominicales de los diarios o las páginas menos importantes de las revistas de información"³. En otras palabras, el feature trata temas de actualidad e interés general en forma extensa, con la intención de que sea publicado semanalmente, cuando menos. Podría considerarse que sirve como material de *stock* (aquel que se tiene de reserva en los medios periodísticos para usarlo cuando falta información al momento de cerrar la edición).

Los temas de las features de la DPA se refieren a política, economía, deportes, cultura y sociedad de todas partes del mundo. Por lo general cada edición contiene seis features, que se acompañan de diapositivas (una o dos por cada entrega) y fotografías en blanco y negro.

Visión no usa el texto ni el material en blanco y negro porque no interesa a la actual Dirección, y de vez en cuando lo hace con las diapositivas, que se utilizan para

³ Martínez Albertos, José Luis. *Técnicas de Periodismo. Los estilos*. Editorial Pablo de la Torre, Cuba, 1989, p. 81

ilustrar información distinta a la que motivó su envío a través del servicio. Los features no pasan por el departamento de Redacción, donde se les podría emplear para enriquecer alguna nota o como material de documentación para los redactores. Llega directamente al Director Ejecutivo y éste lo envía al encargado del Archivo Fotográfico, quien almacena los textos y clasifica y guarda las fotografías y diapositivas para posteriormente poder usarlas.

En 1992, y también por iniciativa del anterior Director Ejecutivo, cada semana se recoge el servicio cablegráfico de la ANSA. La mayoría del material contiene cables de información general (similar al de Reuters) a un costo de 150 dólares al mes. Casi todos los cables de ANSA se tiran porque contienen información "diaria", es decir, no es útil a los fines quincenales de la revista. En adición a esto, se recogen cables que versan exclusivamente sobre información financiera y de Bolsas de Valores a un costo de 250 dólares mensuales, como servicio especial. Estos cables se emplean para escribir la sección de negocios de la revista llamada *Cartera*.

Finalmente, *Visión* cuenta con un télex, que sirvió durante mucho tiempo como el receptor de los materiales que enviaban los corresponsales en el extranjero. Sin embargo, desde la introducción del fax en la Oficina Central, en 1990, ha caído en desuso y son pocas las ocasiones en que se transmite información a través de él.

El aparato de télex "es un transmisor y receptor por un hilo telefónico o por ondas electromagnéticas con otra estación igualmente equipada (...) lo que se escribe en el transmisor lo recibe y escribe también el receptor. (...) El aparato puede recibir los mensajes sin la presencia del usuario" ⁴.

Actualmente, a través del télex diariamente llegan a la Oficina transcripciones de los discursos del presidente o boletines de prensa de sus actividades. Y cuando algún corresponsal va a enviar alguna colaboración a través del aparato, llama previamente a la Oficina de México, para informar de ello a la secretaria del Subdirector General, ésta esperará la transmisión y contestará si el material se ha recibido completo y legible.

El inconveniente del télex con respecto al fax es que es más lento en la transmisión de información, porque mientras el fax funciona a la velocidad de una fotocopidora, el télex debe escribir letra por letra en el papel.

Como se puede apreciar, los servicios de información de la revista *latinoamericana* no son muy importantes para redactores ni directores debido a que la

⁴ Lechuga, op. cit. p. 76

mayoría envían información diaria. Sin embargo, si se complementa la información que envían con la de los periódicos y revistas, más la transmitida por los corresponsales, necesariamente debe obtenerse un producto informativo de calidad. Los redactores disponen de suficientes fuentes de información y de servicios informativos como para sólo dedicarse a capturar. Es decir, tienen a su alcance medios que permitirían mejorar o ampliar los materiales que son enviados por los corresponsales. Y si no lo hacen, se debe a lo ya tratado en el capítulo dedicado a ese departamento.

6.3. EL ARCHIVO FOTOGRAFICO, SU FUNCIONALIDAD Y EFICIENCIA COMO FUENTE DE DOCUMENTACION VISUAL

Anteriormente ya mencionamos el concepto de fuentes de información, ahora definiremos a las fuentes de documentación visual como los materiales periodísticos que emplean imágenes visuales como el principal medio de su comunicación (fotografías de agencias de noticias y las que se consiguen por préstamo u obsequio de embajadas, cámaras de comercio, empresas y oficinas gubernamentales), o que contienen reproducciones que pueden ser publicadas gracias a su calidad como fotografías periodísticas (informes anuales de grupos empresariales e industriales, revistas especializadas en salud, agronomía y política internacional). Cuando se les necesita, sirven como soporte visual de la información escrita de la revista.

Los materiales anteriormente mencionados forman parte del Archivo Fotográfico de *Visión*. Este ha ido creciendo durante los más de cuarenta años de la publicación y hoy no es funcional a los intereses de la revista. Antes de analizar las ramas en que se dividen las fuentes de documentación, definamos qué es la fotografía de prensa o periodística.

La fotografía es el esfuerzo espacial por atrapar la realidad cotidiana. Narra acciones desempeñadas por personajes o sufridas por ellos. Tiene una intencionalidad y no es objetiva, porque nos da cuenta sólo de una parte de la realidad; por ello, generalmente, es una de las variables de la información. Su función dominante es la de espectacularizadora, es decir, tiene como fin proyectar sobre la noticia la dimensión escénica de la información. Por supuesto, se le interpreta a través de unidades culturales que están dentro o fuera de la imagen y que pertenecen al contexto o visión

del mundo de quien la observa –conocimiento, memoria, escala de valores, papel social desempeñado, etc. ⁵

Como ya se mencionó, la mayoría de las fotografías periodísticas del archivo que son usadas para ilustrar la información de la revista carece del atractivo que da la actualidad del material. Las fotografías están clasificadas en cuatro grandes apartados, los tres primeros pertenecen a fotografías sueltas y el cuarto a las imágenes tomadas de otros medios impresos que para ser publicadas en *Visión*. A continuación se presenta una descripción de cómo se organizan estas categorías:

a) Personajes. Incluye a presidentes, ministros, secretarios de estado, políticos y personajes relevantes en diferentes actividades (la madre Teresa, Nelson Mandela, Diego A. Maradona, etc.) que han compartido el escenario mundial durante la historia de la publicación .

b) Países. Casi todas las naciones cuentan con un archivo de fotografías, que incluye "subarchivos" de personajes, industria, gente, ciudades y edificios, accidentes, manifestaciones, disturbios, entre otros (para países latinoamericanos, potencias industriales y las naciones más importantes de África y Asia); o bien en un sólo archivo bajo el nombre de "generales" (para países cuya ubicación geográfica y situación económica no son de interés para la revista, como Uganda, Islandia o Singapur).

c) Miscelánea. Guarda archivos de temas generales, sin importar el país al que pertenecen: Grupo de los Siete, Electrodomésticos, Salud Pública, Deportes, Asuntos Espaciales, Industria Petrolera, etc.

d) Revistas y publicaciones. Hay diferentes temas y tipos de revistas de las que en ocasiones se toman las fotografías para publicarlas en la revista latinoamericana. Así, se cuenta con revistas de la ONU, Bayer, Francia, Italia, Informes anuales de secretarías, industrias y grupos empresarios, entre algunos más.

De los cuatro apartados sólo el último cuenta con material de actualidad a color. Hay ocasiones en las que se necesitan fotografías de industria petrolera de Venezuela, por ejemplo, o del secretario de Relaciones Exteriores de Chile, y no se cuenta con ello en el archivo porque el material que se tiene es muy viejo, o la imagen no tiene la suficiente calidad como para ser publicado.

Por ello se acude a las revistas y publicaciones, sin embargo éstas no siempre ofrecen el material adecuado. Para solucionar esta carencia, se realizan entonces

⁵ tomado de Vilchez, Lorenzo. *Teoría de la imagen periodística*. Paidós, España, 1987

contactos con embajadas o representaciones comerciales de otros países en nuestra ciudad, los cuales no siempre cuentan con información gráfica. Por ejemplo, cuando cía Edouard Balladour asumió el cargo de Primer Ministro de Francia, en *Visión* se pensó publicar una nota al respecto. Como Reuters no mandó una fotografía del político, ni el Archivo contaba con una gráfica de él, se contactó a la embajada francesa. Sin embargo, la sede diplomática aún no disponía de material visual al respecto.

Problemas de este tipo crean inconformidad de los directores hacia el archivero, porque piensan que éste no se esfuerza lo suficiente para conseguir fotografías para ilustrar la revista, cuando en realidad se necesita que los corresponsales envíen imágenes con qué acompañar sus notas y reportajes. Si entrevistan a un especialista sobre economía de Perú, es muy difícil que el archivo cuente con una fotografía de este personaje. Pero se requiere para que la página no se publique sólo con letras o con material de sustitución (referente al tema del que se habla).

Para mejorar esta situación, en primer lugar, se podría invitar al archivero a las juntas donde se hace el *make up*, o al menos se le debería pasar una copia de éste para que desde el momento que se planea la próxima edición de la revista, el empleado inicie la búsqueda de gráficas que puedan ilustrar las páginas de la revista con la debida anticipación, ya que si no se cuenta con material en el archivo, hay que solicitarlo en diferentes dependencias, las cuales normalmente demoran dos o tres días (cuando menos) en conseguir las fotografías que se les piden.

En segundo lugar, se puede establecer un sistema de acopio de fotografías similar al que se tiene para conseguir información: corresponsales que consigan y envíen a la Oficina Central material sobre temas generales del lugar en el que se encuentren (industria, comercio, personajes, gente, ciudades), para depender menos de otras revistas de las que se obtiene imagen.

También habría gráficas actuales y a color con las que no cuenta el archivo. Hasta la década pasada la revista se publicaba totalmente en blanco y negro. A partir de 1991 aparecen algunas páginas con color, aunque a la fecha sigue siendo mayor el porcentaje de blanco y negro por dos razones: cuesta mucho dinero publicar fotografías de color (no hay suficiente dinero para eso) y, aunque lo hubiera, en el archivo casi no hay material de este tipo.

Por la carencia que existe, en ocasiones se tiene que recurrir a imágenes que datan de hace diez años o más para ilustrar las notas.

Entonces, el enorme archivo fotográfico de *Visión* ya no es funcional a los intereses de la revista. Es necesario tirar o almacenar en otro lado los cientos de fotografías viejas, hacer un inventario del material que se necesita renovar y conseguirlo, informando de ello a los corresponsales para que se hagan de él.

Sólo se puede competir con publicaciones internacionales similares a *Visión*, si la calidad de la información, su presentación e imagen, igualan o superan a esos medios. "Las fotografías son el principal punto de entrada en una página para los lectores, lo mismo en blanco y negro que a colores, aunque los lectores dedican más tiempo a agrupaciones de fotografías a color" ⁶. Si no hay recursos para publicar a color, entonces se debe equilibrar con calidad en la información escrita y gráfica: que sea actual e interesante para el lector.

⁶ El Boletín, Centro Técnico de la SIP, No. 293, abril de 1991, p.14

CONCLUSIONES

Este trabajo se ha enfocado básicamente en describir la actitud de los directivos y empleados hacia sus compañeros y la empresa, y justificó tales apreciaciones con base en la teoría de la Comunicación Organizacional, sustentada en dos textos, principalmente: *El Diseño de la Noticia*, de Robert Lockwood, y *Comportamiento Organizacional*, de Stephen Robbins.

Se analizaron los problemas de coordinación administrativa entre los departamentos editoriales de *Visión*, y de insuficiencia de las fuentes de información y documentación visual que sufre *la revista latinoamericana*. También se trató de ofrecer alternativas cuyo objetivo es reducir o eliminar las dificultades descritas en el desarrollo capítular del trabajo.

Estas alternativas surgen del contacto directo con los empleados del medio, de pláticas en las que expresaron sus necesidades de herramientas y de coordinación administrativa para desarrollar mejor sus actividades, y de la lectura de autores especializados en el tema.

La mayoría del personal percibe su empleo como una obligación con demasiada responsabilidad por los errores que puedan publicarse; se sienten muy presionados cuando se les supervisa directamente o cuando deben hacer alguna consulta con el Director Ejecutivo.

El control total del poder al interior del medio que ejerce este directivo ocasiona que los empleados se "institucionalicen" a su autoridad, es decir, cumplan sin discusión con las tareas que él impone aun cuando no estén conformes o piensen que un trabajo se puede realizar de una manera diferente a la que les indican, con un mejor aprovechamiento de los recursos.

Ello crea insatisfacción, "mata" la creatividad y provoca un ambiente que no es armónico ni agradable cuando el Director Ejecutivo está en la oficina. Gracias a esto la que termina más perjudicada es la publicación.

En parte de los problemas de coordinación administrativa se debe a la falta de preparación de esta persona y de su superior, el Subdirector General, sobre coordinación de recursos humanos y materiales, a nivel ejecutivo. La experiencia todavía es indispensable en cualquier actividad, pero el estudio, la capacitación de los directivos y empleados son necesarios si se desea que la empresa progrese y se transforme, actualice y sea competitiva de acuerdo con las necesidades de la época.

En la revista falta un liderazgo que invite (no que obligue) a trabajar, que esté abierto a las ideas que otros puedan aportar en beneficio del medio, que tenga la facultad de aceptar diferencias al momento de planear una actividad (de redacción, diseño o corrección). Todo esto enriquecería el sistema de trabajo y éste no caería en la monotonía y repetición, que a la larga dejan de estimular al personal y, por lo tanto, no lo identifican con la empresa. Lo cual da como resultado una revista plana, sin interés.

También es necesario un cambio de actitud de los empleados hacia sus compañeros. Deben aprender a cooperar entre sí para enriquecer las actividades que desempeñan y multiplicar las posibilidades de abordar un problema cuando éste se les presente.

Para avanzar en este sentido, se debe promover la cohesión de todo el equipo. Si reconocen al grupo como una entidad personalmente importante para ellos, los empleados se sentirán comprometidos con la empresa y sus compañeros. Trabajarán voluntariamente con mayor interés y esfuerzo pensando en hacer una mejor publicación.

Aumentaría así el rendimiento del personal pues tomarían la iniciativa de ayudarse unos a otros pues todos se sentirían responsables del logro de los objetivos de la revista. Sin embargo (y esto debe ser tomado en cuenta por los directores), si a los trabajadores se les sigue supervisando personalmente, sólo se sentirán aislados y responsables por el trabajo que se les asigna directamente y no se preocuparán por la labor del resto de los miembros en la Oficina Central como hasta ahora ocurre.

Al respecto, Bormann y Howell afirman que "la cohesión está íntimamente relacionada con la eficacia de la comunicación hablada en el grupo. Origina además la propensión de los miembros a comunicarse entre sí y reduce la inhibición de la gente que obstaculiza el intercambio total, libre y sincero" ¹.

Esta cohesión se puede lograr si se incentiva al personal en la permanencia de grupo. Si se le enseña que trabajan no a título personal, sino como un equipo en el que todo mundo debe cooperar con el objetivo de que salga a la venta una revista de calidad informativa.

Entre los diferentes incentivos que pueden estimular a la gente a dar su mejor esfuerzo, además de los económicos, que funcionan como premios o reconocimientos para la buena labor que desempeña el grupo o el empleado, tenemos ²:

¹ Bormann, Ernest G.; Howell, William S., et al. *La comunicación. Un problema de la organización moderna*. Ediciones Deusto, Bilbao, España, 1974. p. 116

² tomado de Bormann; Howell, et al. op. cit. p. 119 - 123

a) De seguridad. Esta se consigue si las normas de trabajo están bien establecidas y cada uno conoce cuál es su lugar (sabe lo que se espera de él y lo que él puede esperar de los demás); el empleado cuenta entonces con un ambiente de trabajo seguro y estable, predecible y satisfactorio. De lo contrario pueden no estar seguros nunca qué se espera de ellos o qué deben esperar de los demás.

En otras palabras, es necesario especificarle a cada empleado las funciones que debe cumplir y cómo ha de ser su relación con los otros departamentos con el fin de evitar que aparezcan confusiones o titubeos en las actividades. Sabrán así con quién deben comunicarse en caso de surgir dudas.

b) De prestigio y estima. Es necesario satisfacer la necesidad de estima del individuo, reforzar o reconocer sus habilidades, con ello se sentirá estimulado a dar más tiempo y energía. Si el grupo hace que algunas personas se sientan relegadas a un segundo término, éstas se verán privadas de la mínima necesidad de reconocimiento lo que se reflejará en una falta de disposición hacia el trabajo (como ya lo vimos en los departamentos de Redacción, Corrección y Arte). Por ejemplo, el redactor Efraín Coronilla siente que las órdenes de trabajo donde se debe cubrir un evento promocional se las dan a él porque no hay alguien más que lo haga.

c) De realización. Se le deben establecer a los miembros de la revista labores que no encuentren aburridas o poco importantes, de lo contrario se les privará de la satisfacción de saber que realizan algo importante. Acabarán por encontrar fastidiosa su labor, terminando por negarse a colaborar o renunciar a la organización. Al redactor Víctor Olivar sólo le dan trabajo de oficina para tres o cuatro días o le piden capturar notas, por lo que todos los días prefiere salir a dar una caminata de dos horas.

Encontramos una falta de interés o de preparación de los directivos para atender los aspectos anteriores. Se demostró que el personal de la publicación se siente insatisfecho e inconforme con sus actividades, con su exceso o falta de responsabilidades, y no se hace algo por remediar la situación. No se buscan alternativas que inviten a la gente a participar activamente, con mejor disposición.

Una adecuada coordinación de estímulos, cohesión y comunicación a nivel individual y de grupo pueden permitir una mayor identificación del personal con sus actividades, con sus compañeros y su empresa. Para lograr lo anterior debe existir un liderazgo del que carecen el Subdirector General (quien participa muy poco en la toma de decisiones y se desentiende casi por completo de la dirección de la Oficina Central) y el

Director Ejecutivo (cuya fuerza está dada por la posición que ocupa en la empresa, no por su carisma).

Si se fomenta la unión entre los empleados la productividad tenderá a aumentar y la calidad de la revista también. Este trabajo demuestra que este elemento, además de los que se mencionan en el párrafo anterior, es indispensable para que la organización de la empresa funcione en forma satisfactoria.

Pero para que los editores se den cuenta de las necesidades materiales y de mejoramiento de la coordinación de los recursos humanos en *Visión*, es necesario que se acerquen a los empleados y los vean como personas con capacidad de aportar elementos para el desarrollo del medio.

Este trabajo empleó teoría de la Comunicación Organizacional con la finalidad de ofrecer enfoques que permitieran acercarnos al diagnóstico de los problemas que afectan el desempeño y la calidad del trabajo en *Visión*, y para determinar soluciones posibles. El estudio de esta disciplina por parte de los altos ejecutivos les brindaría elementos con los cuales abordar los problemas de coordinación y de suficiencia de recursos en la revista, pues gracias a esta disciplina es posible realizar diagnósticos y proponer soluciones a los problemas que al interior de cualquier organización se presentan.

Se debe considerar siempre que una organización no sólo es una serie de puestos interconectados por el nivel inmediatamente superior. Requiere de canales de comunicación confiables, de una red de interrelaciones que permita el desarrollo armónico de todos los departamentos e individuos, su entendimiento y cooperación.

La revista *Visión* cuenta con una plantilla de gente bien preparada, pero sin interés profesional por la publicación. La falta de un orden que todos entiendan y respeten ha provocado la personalización del trabajo (el "yo cumplo con mi parte y nada más"). Hay una confusión de las funciones y de lo que se espera de cada miembro de la empresa. Esta memoria demuestra en la práctica y con base en la teoría los motivos y situaciones que ello provoca.

Hubiera sido deseable realizar también un análisis sobre la línea de la información (abiertamente derechista y neoliberal) y proponer un nuevo formato al diseño de la revista, pero esto rebasaría los propósitos que en el trabajo se contemplaron como parte de esta Memoria de Desempeño Profesional, que se enfocó básicamente en describir la actitud de los directivos y empleados hacia su empresa y sus compañeros, justificando tales apreciaciones con base en la teoría de la Comunicación Organizacional, como ya se mencionó.

BIBLIOGRAFIA

Albertos, José Luis. *Técnicas de periodismo. Los estilos*. Editorial Pablo de la Torriente, Cuba, 1989.

Bormann, Ernest; Howell, William et al. *La Comunicación. Un problema de la organización moderna*. Ediciones Deusto, Bilbao, España, 1974.

Davis, Keith y Newstrom, John W. *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill, México, 1991.

Lechuga Otero, Rafael, et al. *Las Agencias Internacionales de Noticias*. Editorial Pablo de la Torriente, Cuba, 1990.

Lockwood, Robert. *El Diseño de la Noticia. Guía de Supervivencia para periódicos*. Quark Press/Ediciones B, Barcelona, España, 1992.

Paoli, J. Antonio. *Comunicación e información*. Trillas-UAM-X, México, 1986.

Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Primera Parte*. Limusa, México, 1988.

Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. Prentice Hall-Hispanoamericana S.A. 1990.

Vilchez, Lorenzo. *Teoría de la imagen periodística*. Paidós, España, 1992.

HEMEROGRAFIA

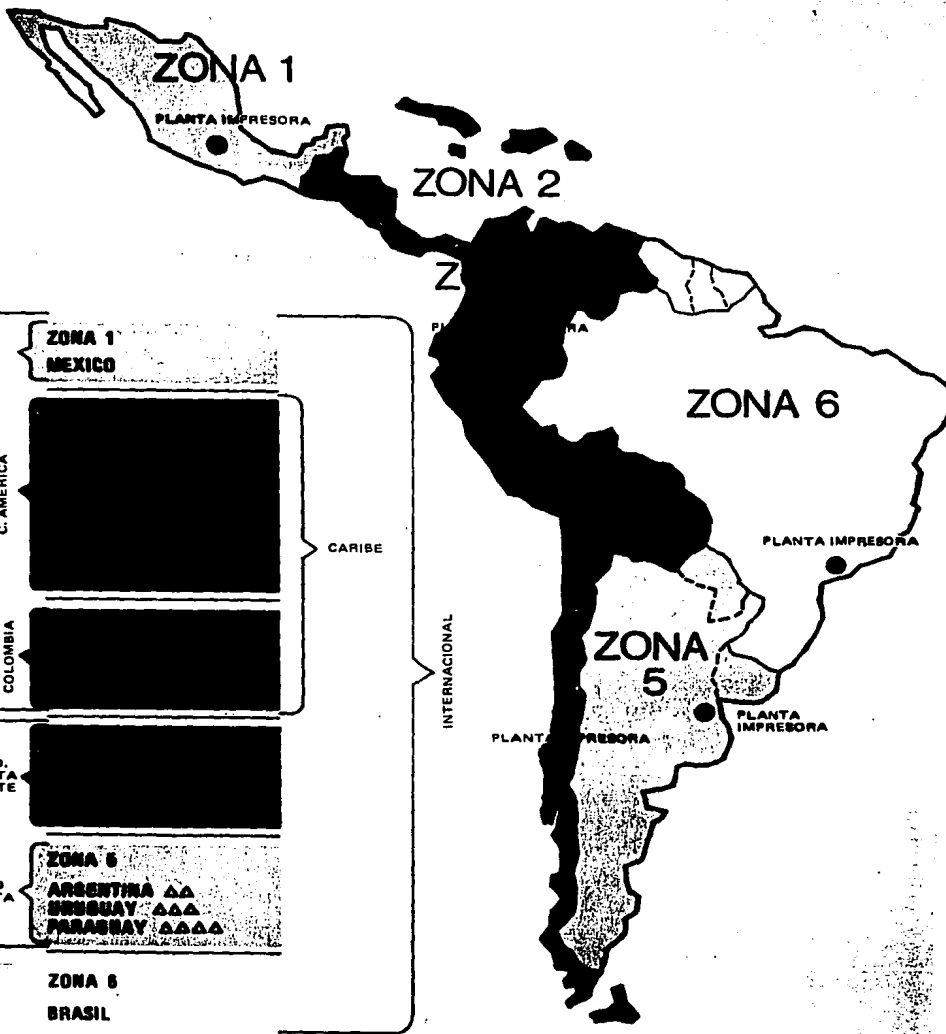
El Boletín, órgano oficial del Centro Técnico de la Sociedad Interamericana de Prensa (SIP).
Edición Especial, Abril de 1991, No. 293.

Marvin, Carolyn. *Cómo recibiremos las noticias en el futuro*. Cuadernos de Comunicación.
Marzo, 1981.

Reuters Holdings. *La excelencia en las fotos. El servicio Reuter de fotos de actualidad*. 1987.

Visión, la revista latinoamericana. Vol. 55, No. 11, 17 de noviembre de 1980.

ANEXOS



ZONA 1

PLANTA IMPRESORA

ZONA 2

ZONA 6

PLANTA IMPRESORA

ZONA 5

PLANTA IMPRESORA

PLANTA IMPRESORA

ZONA 1
MEXICO

C. AMERICA

GRAN
COLOMBIA

CARIBE

C. O.
COSTA
OESTE

INTERNACIONAL

RIO
PLATA

ZONA 5
ARGENTINA ▲▲
URUGUAY ▲▲▲
PARAGUAY ▲▲▲▲

ZONA 6
BRASIL

CIRCULATION COMPARISON

MEXICO
V: 44,665
N: 13,414

V: 53
N: 593

EL SALVADOR - HONDURAS

V: 4,746
N: 1,038

DOMINICAN REPUBLIC

CUBA

V: 1

PUERTO RICO

V: 1,017

T: 4,724
I: 735

VENEZUELA V: 15.73
N: 3,21

GUATEMALA

COLOMBIA

V: 27,246
N: 3,210

NICARAGUA

V: 189
N: 76

PANAMA

V: 2,233
N: 1,287

COSTA RICA

V: 2,642
N: 917

ECUADOR

V: 13,528
T: 948

BRAZIL

VISAO: 138,105
VISION: 70
NEWSWEEK: 6,935

PERU

V: 16,538
T: 1,679

BOLIVIA

V: 7,689
N: 504

PARAGUAY

V: 2,886
N: 334

Source: Vision, Newsweek
A&C Statements, June 1985;
Visao IVC Statement, 1st
Ctr. 1985.

CHILE

V: 11,988
N: 969

URUGUAY

V: 3,817
N: 636

vision/visão
vs:

ARGENTINA

V: 47,611
N: 2,919

NEWSWEEK -
LATIN AMERICA

QUITO--Son muchos años acumulados de atrasos, de intensas negociaciones y también de incumplimientos. El Ecuador acumula una deuda pública de 12.500 millones de dólares. La deuda con la banca comercial privada asciende a alrededor de 6.5 mil millones de dólares, y de esos entre 2 y 2.5 mil millones de dólares son intereses acumulados.

Las nuevas autoridades económicas ecuatorianas cuentan con un plan "creativo e imaginativo", según expresó a Visión el ministro de Finanzas Mario Ribadeneira.

Claro que negociar con la banca acreedora no es nada fácil: Lo han intentado varios gobiernos. En el frío mundo financiero se advierten diferencias de actitudes entre los que quieren cortar de raíz el problema de la deuda y otros que se muestran más flexibles, según pudo advertir el funcionario ecuatoriano en su última reunión con la banca acreedora.

Visión: Sr. Ministro, en qué consiste la propuesta presentada por Ecuador a la banca acreedora para renegociar la deuda externa?

Ribadeneira: Ecuador formuló una propuesta concreta a la banca acreedora. No le puedo dar detalles, no porque no quiera dárselos, sino porque la banca es terriblemente celosa de la información, por lo menos de la que dan los demás. Cuando está en marcha un proceso delicado de negociación es preferible no adelantarse.

El comité de gestión se ha convertido en un grupo que de alguna forma es heterogéneo. Es cierto que todos son bancos, que todos son bancos grandes, pero los intereses y la acción de los distintos bancos en relación con la deuda varían mucho. Unos bancos tienen visiones de muy corto plazo, y para ellos lo importante es la mayor recuperación en el menor tiempo posible; para otros, que tienen visiones de más largo plazo, pueden tener otros criterios sobre la deuda.

Visión: sobre la cifra de intereses acumulados, cuál es el tira y afloja con la banca privada?

Ribadeneira: El Ecuador dejó de pagar intereses por buenas razones en 1987 a raíz del terremoto que originó la suspensión de la exportación petrolera; el país no contaba con los recursos para servir la deuda. Durante la administración pasada (del socialdemócrata Rodrigo Borja) se decidió reanudar pagos parciales. Se lo hizo erráticamente. Pero mientras hacía esos pagos no había ningún comienzo de entendimiento para solucionar definitivamente el problema.

Si bien existe la deuda y de alguna manera tiene que solucionarse ese problema, también existe el entendimiento internacional de que los países se endeudaron y las deudas e intereses se sumaron muchos más allá de la capacidad real de los países de pagar. Existe el consenso internacional que como parte del proceso de ajuste es necesario una reducción sustancial de las deudas de todos los países hasta niveles manejables por los países. Para el Ecuador un nivel de más de 6 mil millones de dólares es totalmente inmanejable. Es el nivel de endeudamiento per cápita y en relación al PIB más

1264
127
1278

alto de Latinoamérica.

Las condiciones que se han vuelto más o menos estándar para varios países como Venezuela, Argentina y Filipinas, no pueden ser aplicadas en Ecuador, porque lo peor que podría hacer el país, es comprometerse a pagar y después no cumplir.

Ya pasó la época en que lo que se buscaba era un acomodo temporal, adornar las cosas simplemente para que pueda pasar un año más y barrer el problema por debajo de la alfombra, esa fue la tónica entre el 83 al 88.

El funcionario afirma que el plan Brady ya reconoció la necesidad de un cambio radical al establecer ciertas normas muy importantes. Una de ellas dicta que cualquier arreglo debe estar basado en las reglas del mercado. El segundo concepto importante es de que haya una reducción de la deuda que la lleve a niveles manejables y el tercero es que, a través de este proceso, los países ordenen sus economías.

"Nuestra propuesta al comité de gestión cumplía todos estos propósitos. Para un país es importante cuánto tiene que desembolsar inicialmente para llegar al acuerdo, el pago cash, y cuanto va a ser el flujo de fondos en los años venideros. Desde el punto de vista del país es así de simple", afirma el funcionario.

Visión: pero cómo fijar una cuota si después bajan los precios del petróleo y la venta de banano sufre merma?

Ribadeneira: Evidentemente es así, por eso hay que ser cautos, el país tiene que contar con ciertas reservas, de tal manera que si hay una caída temporal se la pueda manejar. De allí la necesidad que la reserva monetaria internacional (RMI) se mantenga en niveles adecuados.

Tras una caída a 224 millones de dólares en agosto de 1992, la RMI alcanzó al 31 de diciembre del año pasado 782 millones de dólares. "Presentamos a la banca un plan que debía ser diferente al de los otros países, un plan muy creativo, imaginativo, poco ortodoxo, pero al decirlo poco ortodoxo no le estoy diciendo que es un plan descabellado, porque el plan fue puesto a prueba, revisado, analizado por expertos en el asunto de la deuda de entidades internacionales y pasó todas las pruebas, de tal manera que cuando pasó a la banca era un plan que tenía lógica y sentido", comenta Ribadeneira.

Visión: no se puede aún intentar la renegociación en bloque de países deudores?

Ribadeneira: la renegociación en bloque "quedó solo en buenas intenciones". Era lógico que quienes tenían un problema común busquen de manera conjunta una solución, pero fue un problema de todos, con la excepción de Colombia que de cierto modo "se escapó". Mientras tanto la banca sí formó una agrupación para buscar soluciones comunes.

Pero la confrontación entre deudores y acreedores quedó atrás. "Eso desgastó mucho a todos los países. Durante la denominada década perdida América Latina perdió su capacidad adquisitiva y los países sufrieron mucho. Desde el punto de vista de los bancos el problema de la deuda como tal ya no es tan grave, se han creado las reservas necesarias, ya no hay el riesgo de desestabilización del sistema financiero", anota.

Cree que desde el punto de vista de los países hay un

lado positivo. La crisis ha forzado a "volverse más realistas", a hacer cambios que en mi opinión son muy saludables.

Visión: usted pudo percibir una posición más cercana a la realidad ecuatoriana del Bank of America y una posición mucho más dura del Manhattan Bank?

Ribadeneira: No se puede. Yo no quiero caracterizar a cada uno de los bancos, porque puedo equivocarme y no tengo información fidedigna. Pero cuando se trata individualmente con los bancos se nota la diferencia de actitudes. Algunos piensan que ya es hora de terminar con este asunto, de que es preferible para los bancos ser más flexibles, aceptar que el problema de la deuda no es simplemente que hay un grupo de países que son malos pagadores y "deseosos de trampear", sino que ambos tenían la culpa. Una banca que muy alegremente ofrecía dinero y los países, siempre necesitados, que lo tomaban. No hay que olvidar que Estados Unidos, en relación con América Latina, ha cambiado, yo creo que ya no miran a América Latina simplemente como su patio de atrás, sino como parte de una lógica económica y geopolítica. En la medida que se están formando grandes bloques económicos, como Europa, Asia, etc. América Latina le va a dar mercados a Estados Unidos para mantener su industria, pues eso de que los EE.UU. se van a convertir en país pos industrial es utópico. Va a necesitar un mercado y sitios donde pueda invertir y vender su tecnología. El tratado con México y Canadá es un paso en esa dirección.

Visión: la banca acreedora ve ahora un cambio de actitud del Ecuador. Este gobierno va a enfrentar el problema o lo va a esquivar. Las medidas de ajuste tomadas se las ve positivamente?

Ribadeneira: nosotros hemos dicho a la banca que el plan económico del gobierno es nuestra primera prioridad. Pagar la deuda no es nuestra primera prioridad, mantener nuestro plan económico es, desde luego, nuestra primera prioridad, pero el arreglar el problema de la deuda es parte del plan del manejo económico. Para los acreedores es también muy importante que el país se ordene económicamente, porque ese ordenamiento da sustento y viabilidad a cualquier acuerdo, que se llegue con la banca.

(Fernando Lareñas San Martín)

Acreedores sobre el Ecuador

Aprietan con una negociación muy difícil y dura

Son muchos años acumulados de atrasos, de intensas negociaciones y también de incumplimientos. El Ecuador acumula una deuda pública de 12.500 millones de dólares. La deuda con la banca comercial privada asciende a alrededor de 6.500 millones de dólares, y de esos entre 2.000 y 2.500 millones de dólares son intereses acumulados.

Las nuevas autoridades económicas ecuatorianas cuentan con un plan "creativo e imaginativo", según expresó a **la** **visión** el ministro de Finanzas, Mario Ribadeneira.

Claro que negociar con la banca acreedora no es nada fácil. Lo han intentado varios gobiernos. En el frío mundo financiero se advierten diferencias de actitudes entre los que quieren cortar de raíz el problema de la deuda y otros que se muestran más flexibles, según pudo advertir el funcionario ecuatoriano en su última reunión con la banca acreedora.

Visión: ¿En qué consiste la propuesta presentada por Ecuador a la banca acreedora para renegociar la deuda externa? El Ecuador formuló una propuesta concreta a la banca acreedora. No le puedo dar detalles, no porque no quiera dárselos, sino porque la banca es terriblemente celosa de la información, por lo menos de la que dan los demás. Cuando está en marcha un proceso delicado de negociación es preferible no adelantarse.

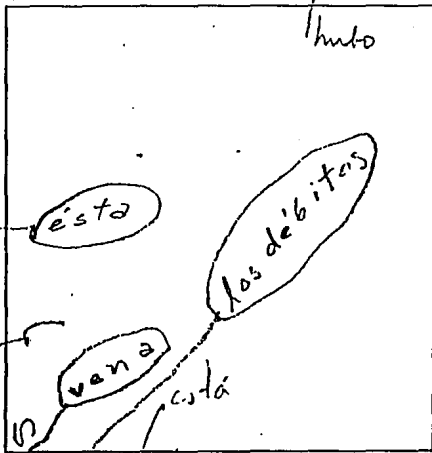
El comité de gestión se ha convertido en un grupo que de alguna forma es heterogéneo. Es cierto que **todos son bancos**, que todos son bancos grandes, pero los intereses y la acción de los distintos bancos en relación con la deuda varían mucho. Unos bancos tienen visiones de muy corto plazo, y para ellos lo importante es la mayor recuperación en el menor tiempo posible; para otros, que tienen visiones de más largo plazo, pueden tener otros criterios sobre la deuda.

Visión: Sobre la cifra de intereses acumulados, ¿cuál es el tira y afloja con la banca privada?

El Ecuador dejó de pagar intereses por buenas razones en 1987 a raíz del terremoto que originó la suspensión de la exportación petrolera; el país no contaba con los

recursos para **pagar** la deuda. Durante la administración pasada (del socialdemócrata Rodrigo Borja) se decidió reanudar pagos parciales. Se hizo erráticamente. Pero mientras hacía esos pagos no habiéndole ningún comienzo de entendimiento para solucionar definitivamente el problema. Si bien existe la deuda y de alguna

standard
dólares es totalmente inmanejable. Es el nivel de endeudamiento per cápita y en relación al PIB más alto de Latinoamérica. Las condiciones que se han vuelto más o menos *standard* para varios países como Venezuela, Argentina y Filipinas, no pueden ser aplicadas en Ecuador, porque lo peor que podría hacer el país, es comprometerse a pagar y después no cumplir. Ya pasó la época en que lo que se buscaba era un acomodo temporal, adornar las cosas simplemente para que pueda pasar un año más y barrer el problema por debajo de la alfombra, esa fue la tónica entre el '83 al '88. El funcionario *español* que el plan Brady ya reconoció la necesidad de un cambio radical al establecer ciertas normas muy



manera tiene que solucionarse ese problema, también **existe** el entendimiento internacional de que los países se endeudaron y **las deudas e intereses se sumaron mucho más allá de la capacidad real de los países** de pagar. Existe el consenso internacional **de que como parte del proceso de ajuste es necesario una reducción sustancial de las deudas de todos los países hasta niveles manejables por los países**. Para el Ecuador un nivel de más de 6.000 millones de

importantes. Una de ellas dicta que cualquier **acuerdo** debe estar basado en las reglas del mercado. El **segundo** concepto importante es **de que haya una reducción de la deuda que la lleve a niveles manejables** y el tercero es que, a través de este proceso, los países **ordenen sus economías**. *(ordenar ordenar)*
"Nuestra propuesta al comité de gestión cumplía todos estos propósitos. Para un país es importante cuánto tiene que

Ecuador: variables macroeconómicas

	1989	1990	1991	1992
	(en millones de dólares)			
Producto interno bruto	13.036	13.336	13.720	14.200
Exportaciones		2.714	2.851	2.965
Importaciones		1.711	2.207	2.260
Balance de bienes		1.003	644	705
Deuda externa	11.322	11.858	12.271	12.500
Inflación (%)	54,2	49,5	49,0	66,0
Déficit o superávit del sector público (% del PIB)	-1,6	0,6	-1,2	-3,2
Ingreso per cápita (en dólares)	1.262	1.260	1.264	1.278

Las cifras de 1992 son preliminares.
Fuente: estadísticas de la CEPAL y el BID.

muchísima dura del Chase Manhattan Bank?

Si se percibe. Yo no quiero caracterizar a cada uno de los bancos, porque puedo equivocarme y no tengo información fidedigna. Pero cuando se trata individualmente con los bancos se nota la diferencia de actitudes. Algunos piensan que ya es hora de terminar con este asunto, ^{pero} que es preferible para los bancos ser más flexibles, aceptar que el problema de la deuda no es simplemente que hay un grupo de países que son malos pagadores y "deseosos de trampear", sino que ambos ^{tenían} la culpa. Una banca que muy alegremente ofrecía dinero y los países, siempre necesitados, ^{que} lo tomaban. No hay que olvidar que Estados Unidos, en relación con América Latina, ha cambiado, yo creo que ya ngmiran a América Latina simplemente como su patio de atrás, sino como parte de una lógica económica y geopolítica. En la medida que se están formando grandes bloques económicos, como Europa, Asia, entre otros, América Latina le va a dar mercados a Estado Unidos para mantener su industria, pues eso de que los Estados Unidos se va a convertir en país post industrial es utópico. Va a necesitar un mercado y sitios donde pueda invertir y vender su tecnología. El tratado con México y Canadá es un paso en esa dirección.

desembolsar inicialmente para llegar al acuerdo, el pago cash, y cuanto va a ser el flujo de fondos en los años venideros. Desde el punto de vista del país es así de simple", afirmó el funcionario.

Visión: Pero ¿cómo fijar una cuota si después bajan los precios del petróleo y la venta de batiano sufre merma?

Evidentemente es así, pero eso hay que ser cautos, el país tiene que contar con ciertas reservas, de tal manera que si hay una caída temporal se la pueda manejar. De allí la necesidad que la reserva monetaria internacional (RMI) se mantenga en niveles adecuados.

Tras una caída a 224 millones de dólares en agosto de 1992, la RMI alcanzó al 31 de diciembre del año pasado 782 millones de dólares. "Presentamos a la banca un plan que debía ser diferente al de los otros países, un plan muy creativo, imaginativo, poco ortodoxo, pero al decirle poco ortodoxo no le estoy diciendo que es un plan descabellado, porque el plan fué puesto a prueba, revisado, analizado por expertos en el asunto de la deuda de entidades internacionales y pasó todas las pruebas, de tal manera que cuando pasó a la banca, era un plan que tenía lógica y sentido", comentó Ribadeneira.

Visión: ¿No se puede aún intentar la renegociación en bloque de países deudores? La renegociación en bloque "quedó sólo en buenas intenciones". Era lógico que quienes tenían un problema común bus-

quen de manera conjunta una solución, pero fue un problema de todos, con la excepción de Colombia que de cierto modo "se escapó". Mientras tanto la banca sí formó una agrupación para buscar soluciones comunes.

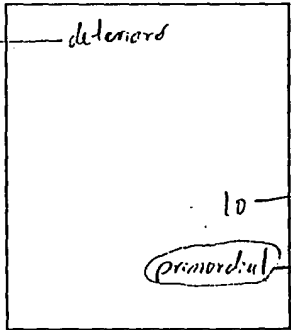
Pero la confrontación entre deudores y acreedores quedó atrás. "Eso desgastó mucho a todos los países. Durante la deno-

minada década pasada, América Latina perdió su capacidad adquisitiva y los países sufrieron mucho. Desde el punto de vista de los bancos el problema de la deuda como tal ya no es tan grave, se han creado las reservas necesarias, ya no hay el riesgo de desestabilización del sistema financiero", anota.

Cree que desde el punto de vista de los países hay un lado positivo. La crisis ha forzado a "volverse más realistas", a hacer cambios que en mi opinión son muy saludables.

Visión: ¿Usted pudo percibir una posición más cercana a la realidad ecuatoriana del Bank of America y una posición

Visión: La banca acreedora advierte un cambio de actitud del Ecuador. ¿El gobierno va a enfrentar el problema o lo va a esquivar? ¿Se ven positivamente las medidas de ajuste? Nosotros hemos dicho a la banca que el plan económico del gobierno es nuestra primera prioridad. Pagar la deuda no es nuestra primera prioridad, mantener nuestro plan económico es, desde luego, nuestra primera prioridad, pero el arregar el problema de la deuda es parte del plan del manejo económico. Para los acreedores es también muy importante que el país se ordene económicamente, porque ese ordenamiento da sustento y viabilidad a cualquier acuerdo que se llegue con la banca.



primordial

le
el
on
to
proyecto

de parte

Visión, 16 al 30 de abril de 1993
postura

determinación
financiera (de recursos)
23