

20424
25



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES "ACATLÁN"

ASIC UNA AGENCIA SIN PERCEPCIÓN DE SU FUTURO.
ANALIZAR LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LA AGENCIA DE SERVICIOS INTEGRALES DE COMUNICACIÓN, S.A. DE C.V. A PARTIR DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

REPORTE DE INVESTIGACIÓN

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA,
BAJO LA OPCIÓN DE SEMINARIO-TALLER
EXTRACURRICULAR
ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA

P R E S E N T A :

ARACELI DELGADO VARGAS

ASESOR: LIC. URSO MARTÍN CAMACHO ROQUE

ACATLÁN, EDO. DE MÉXICO

JULIO DE 2003



TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

Fueron muchas las personas que se cruzaron en mi camino durante la realización de la presente investigación, quienes me brindaron palabras de aliento, me apoyaron, alentaron y gularon de una u otra forma, primero mis padres Guillermo y Emilia, mis hermanos Ariadna, Memo y Emilio, así como también mis abuelas, Josefina, Joaquina y abuelos Guillermo e Isaac, tías y tíos, primas Anallia, Anayantzín, Citlalli y primos, gracias a todos ellos por ese "échale ganas".

Agradezco a mi asesor Urso Martín Camacho Roque que guió esta investigación, así como a los profesores del Seminario-Taller Extracurricular: Humberto Ramos Carrillo, Jorge Pérez Gómez, Javier Ávila Guzmán y Fernando Martínez, por sus excelentes clases y su visión para realizar este trabajo.

Así como a la Agencia de Servicios Integrales de Comunicación, empresa que me dio todas las posibilidades para realizar esta investigación, desde las facilidades de horario, hasta la información proporcionada, así como a mi editor en jefe y mis compañeras de trabajo.

Mis amigas y amigos Claudia, Francis, Karina y Enrique, en fin son muchas personas las que me apoyaron, a todos ellos mi infinita gratitud.

Autorizo a la Dirección General de Investigaciones de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi tesis en su totalidad.

NOMBRE: Araceli Delgado Vargas
FECHA: 12 de septiembre - 2003
FIRMA: Araceli Delgado V.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ÍNDICE

Introducción

7

CAPÍTULO UNO: EL ENTORNO DE LA AGENCIA DE SERVICIOS INTEGRALES DE COMUNICACIÓN

1. 1 Historia de ASIC	11
1.1.1 Desarrollo y transformaciones de ASIC	14
1.1.2 Actualidad de ASIC	17
1.2 El entorno de ASIC	19
1.2.1 Ambiente general y activo	22
1.2.2 Ciclo de eventos	24
1.3 ¿Cómo responde ASIC a los cambios del exterior?	28
1.3.1 Caracterización del medio ambiente	29
1.3.1.1 Ambiente turbulento	30
1.3.1.2 Hostilidad	30
1.4 Mecanismos para obtener información del ambiente	36

CAPÍTULO DOS: EXPLORACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE ASIC

2.1 Tipo de organización	39
2.2 Filosofía y objetivos	42
2.2.1 Problemas de sucesión de objetivos	48
2.2.2 Congruencia entre objetivos y estructura formal	50
2.3 Constelación de valores	52
2.4 Estructura de ASIC	53
2.4.1 Cooperación y división del trabajo	54
2.4.2 Los grupos formales e informales	56
2.5. Estructura formal	59

2.5.1 Manual de procedimientos	62
2.5.2 Proceso formal de trabajo	63

CAPÍTULO TRES: FUNCIONAMIENTO, GRUPOS Y ACTORES

3.1 Funcionamiento formal contra funcionamiento real	82
3.1.1 Teoría de Sistemas	84
3.1.1.1 Conceptos básicos de un sistema	84
3.1.1.2 Es el área de edición un elemento de ASIC	86
3.1.2 Flujograma real e ideal	88
3.2 La importancia del actor en el funcionamiento de la organización	97
3.2.1 Personalidad	99
3.2.2 Tipos de personalidad	99
3.3 La observación	100
3.3.1 Construcción de la hoja de observación	102
3.4 El Poder y el actor en ASIC	117
3.4.1 Estrategia y poder	119
3.4.2 Caracterización del poder	121
3.5 El actor, grupo y tipos de grupo	131
3.5.1 Funciones positivas y negativas del grupo primario	132
3.5.2 El líder y tipos de líder	133

CAPÍTULO CUATRO: LA COMUNICACIÓN EN ASIC

4.1 El costo generalizado de la acción	137
4.1.1 Costo del problema medido	143
4.1.2 Tipos de causa del problema	146
4.1.3 Causas comunicativo/informativas	147
4.2 Problemas informativos	149
4.2.1 La información como insumo para el trabajo	150
4.2.2 Flujos informativos	151
4.3 Los conflictos y problemas comunicativos	155
4.3.1 Interacciones conflictivas	155
4.3.2 Negociación, coincidencias, incidencias y acuerdos	156
4.4 Los actores y sus diferencias	157

4.4.1 Análisis de resultados de las entrevistas	160
4.4.2 Diagnóstico del problema comunicativo	167

CAPÍTULO CINCO: LA CULTURA ORGANIZACIONAL

5.1 Cultura Organizacional	170
5.1.1 Debate sobre la problemática de la cultura organizacional	172
5.1.2 Ámbitos, elementos y beneficios de la comunicación organizacional	178
5.2 Sistematización de la información	186
5.2.1 Proyectos de empresa	192
5.2.2 Metáfora de la organización	192
5.3 Propuesta de intervención	194
5.3.1 Plataforma Estratégica	194
5.3.2 Proyecto de la empresa	196
5.3.3 Estrategia de Comunicación	197
5.3.4 Plan de comunicación A	199
5.3.5 Plan de comunicación B	203
5.3.6 Plan de comunicación C	206
Conclusiones generales	208
Bibliografía	212
Anexos	215

INTRODUCCIÓN

¿Qué es una organización? ¿Cómo debe actuar ésta en el contexto actual? Debido a la dinámica del mundo moderno, es necesario contar con organizaciones que respondan inmediatamente a los estímulos del medio ambiente, que sepan resolver sus conflictos y que sean capaces de desenvolverse de manera adecuada dentro del contexto globalizador.

El presente trabajo es un estudio de la Agencia de Servicios Integrales de Comunicación (ASIC), subsistema de Desarrollo de Medios, S.A de C.V. (DEMOS) la importancia que adquiere esta investigación en el contexto actual, estriba en que debido a la dinámica de los mercados, las economías, la competitividad, la globalización, entre otros factores exigen organizaciones productivas si es que buscan alcanzar los objetivos planteados.

Diversas problemáticas desatadas en el interior o hacia el exterior de las organizaciones impiden muchas veces la consecución de los objetivos, la lógica actual requiere de organizaciones flexibles; la flexibilidad implica procesos adecuados en tiempo y forma, recursos humanos y materiales suficientes, capacidad para que las organizaciones sepan interpretar y leer su entorno y responder a los estímulos que reciben de él.

En primera instancia, haremos una referencia histórica de ASIC para tratarla de ubicar de acuerdo a las circunstancias en las cuales nació y sobre todo, para conocer cuál ha sido su evolución de acuerdo a los cambios políticos, económicos, sociales y culturales que se han dado en nuestro país.

En el primer capítulo, analizaremos el contexto en el que se desenvuelve la organización, posteriormente, identificaremos cuáles son los elementos que la componen, por tanto es imprescindible conceptualizar los elementos que mencionaremos. Como apoyo teórico al desarrollo del trabajo y a los conceptos abordados, es necesario hacer uso de la Teoría General de Sistemas y la Teoría Contingente.

Lo anterior nos será útil para responder a diversos interrogantes tales como ¿de qué manera responde la organización a los cambios? ¿En qué tipo de ambiente se sitúa la organización-objeto de estudio? ¿Cuáles son los procesos que realiza?, entre otros.

Para proceder a nuestro análisis del entorno, en primer lugar detallaremos la historia de nuestro objeto de estudio, ASIC, conoceremos cuáles fueron las razones por las que DEMOS decidió fundar una agencia informativa, además de contar con uno de los diarios con más prestigio en el país.

Además de lo anterior, la intención de fundar una agencia informativa responde a ciertas circunstancias propias del periodismo mexicano de la época, ¿qué tan factible resultaba fundar una agencia en ese momento? Recordemos que diversos diarios contaban y cuentan aún con sus agencias informativas, además dentro de la descripción contextual debemos tomar en cuenta la existencia de Notimex, la agencia informativa del gobierno.

En el capítulo dos presentaremos el carácter formal de la organización a través de la aplicación crítica de las teorías clásica, humanista y de sistemas de las organizaciones, es así que abordaremos el funcionamiento interno de nuestra organización de manera que detectemos los problemas que presenta y así al final podamos ofrecer un diagnóstico situacional de la misma.

Determinaremos el tipo de organización que es ASIC, por ejemplo, sus rasgos estructurales, si es democrática o autoritaria, objetivos y fines para que podamos establecer una clasificación. Para el desarrollo de este trabajo, presentaremos algunos de los documentos formales con que cuenta la empresa por ejemplo, organigramas, reglamentos internos de trabajo, es decir, todos los documentos escritos que posea la organización y que sean de utilidad para describir la estructura, funcionamiento, comunicación de ASIC, esto es cómo dice la organización que trabaja. Respecto de los documentos de que carece la empresa éstos se describirán de acuerdo a la experiencia de quien escribe esta investigación.

Asimismo, se describirá el proceso formal de reclutamiento de la organización, selección, inducción y socialización de los miembros de la organización, los estilos gerenciales, la división de funciones y el tipo de cooperación que predominan en ASIC, así como la identificación de la estructura formal de la autoridad, el tipo de liderazgo, el control y la motivación que la empresa conserva entre sus integrantes.

Todo esto se realizará con la finalidad de examinar a la organización desde su interior y contar con los elementos necesarios para poder diferenciarla frente a su funcionamiento real. Estos elementos servirán para identificar el grado de formalización de la organización que nos ayudarán a entender el tipo de organización que dice ser ASIC.

Más adelante en el capítulo III se abordará a la organización desde su estructura organizativa, es decir, el cómo se trabaja realmente, es así como encontraremos las diferencias existentes, las ubicaremos, analizaremos y señalaremos cómo incurren los actores y grupos en la productividad de la organización.

Para ello se realizará un análisis del proceso de trabajo y posteriormente se identificará las posibles causas o desajustes. Es en este apartado donde nos

adentraremos en la complejidad de la organización, originada principalmente por la interacción de los seres humanos. Nos apoyaremos teóricamente para comprender cómo se manifiestan las relaciones de poder entre los miembros de la organización.

Asimismo determinaremos de qué manera la personalidad de cada uno de estos actores influye en la operatividad de la página electrónica de ASIC.

Luego en el IV capítulo se prestará mayor interés en los procesos comunicativos formales e informales de la organización, así como a los conflictos y problemas que pudieran emanar de ellos y a la interacción de las personas que participan en el área de edición de ASIC.

La comunicación es en este sentido necesaria para mediar y construir acuerdos que favorezcan la productividad de la empresa. La comunicación es también una herramienta que nos ayuda a economizar energía, que además propicia competencias entre los miembros de la organización por las interrelaciones, interacciones y retroalimentaciones, que se dan entre estas personas, lo cual se dará por medio de la circulación de signos y señales creadas por estos actores.

Finalmente en el capítulo V exploraremos la cultura organizacional, esto es todo lo referente a los factores humanos que repercuten en el rendimiento y funcionamiento de una organización. En la diversidad cultural se generan los conflictos en las organizaciones.

Es así como descubriremos que en esta gran diversidad cultural se conjugarán, tanto la cultura de la organización, como la de cada integrante de ésta. Aquí entra la lógica de la organización de cómo debe cumplir sus objetivos no importando los costos que ello genere y luego se suma la lógica los miembros de la organización de cómo ellos cumplen con esos objetivos en el trabajo cotidiano de la agencia.

CAPÍTULO UNO

EL ENTORNO DE LA AGENCIA DE SERVICIOS INTEGRALES DE COMUNICACIÓN

La investigación que aquí iniciamos tiene el fin de mostrar los elementos que componen el entorno de la Agencia de Servicios Integrales de Comunicación, para apoyar este estudio utilizaremos la Teoría General de Sistemas, la cual nos ayudará a ubicar factores del medio ambiente general que afectan a la organización, así como también el ambiente relevante con el cual tiene relación directa. Asimismo, otra de las teorías que nos servirá es la Contingente, con la cual podremos definir la situación que guarda la organización respecto a las problemáticas que la aquejan y cómo es capaz de responder a ellas.

1.1 Historia de ASIC

La Agencia de Servicios Integrales de Comunicación, S. A de C.V., (ASIC) nace en 1987 como empresa filial del periódico *La Jornada*, diario "creado a partir de la convocatoria pública lanzada la noche del 29 de febrero de 1984 por Carlos Payán Verver, Pablo González Casanova y Héctor Aguilar Camín. Fue así que un grupo de periodistas como Miguel Ángel Granados Chapa, Carmen Lira Saade y Humberto Musacchio, entre otros, abandonaron el diario *Unomásuno* para sacar a la circulación el periódico *La Jornada* el 19 de septiembre de 1984"¹.

¹ Miguel Ángel Granados Chapa. "Plaza Pública" *La Jornada*, p.4

El nacimiento de ASIC coincide con una época que marcó al periodismo mexicano durante el sexenio salinista, no resulta exagerado afirmar que el sistema político moderno no se hubiera sostenido durante más de 70 años sin el apoyo de los medios de información. Los medios informativos mexicanos fueron, durante el tiempo que duró el PRI en el poder, una manifestación más del pacto político que dominó al país y del sistema de intereses que corresponden a sus inversionistas y propietarios.

Tanto *La Jornada* como ASIC se encontraban en un contexto de nula democracia y libre manifestación de las ideas. 1988 resultó ser un año controvertido, Salinas arribaba al poder en medio de unas elecciones cuestionadas por la intelectualidad mexicana, los partidos de oposición y algunos medios informativos. Además recordemos que en ese entonces los medios de comunicación, léase prensa, radio y televisión cerraban sus espacios a los partidos de oposición. No así *La Jornada*, que se convirtió en ese entonces en el vocero de la izquierda mexicana.

Como presidente de México, Miguel de la Madrid señaló que "su sexenio se caracterizaría porque mantendría de manera irrestricta la libertad de expresión". Sin embargo, en la realidad su desempeño fue diferente, baste citar numerosos hechos registrados que indican las condiciones tan deficientes en el desempeño de las tareas informativas, por ejemplo, en este sexenio "fueron 24 los periodistas asesinados y con el sexenio de Salinas más de 50"².

En lo que respecta a las agencias informativas es la misma historia de corruptelas, relaciones de poder e intercambio de intereses, "hasta 1960 en México las agencias informativas dependieron de los servicios internacionales (UPI, AP, AFP). En 1960 se fundó la agencia informativa Infomex, S.A. Dos años antes de que Echeverría ocupara el poder vieron la luz dos agencias informativas, la primera fue la agencia AMEX, empresa que contaba con gran presupuesto y con la ayuda del gobierno, pues su principal objetivo era apoyar abiertamente las

² http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n7/Investigacion/in_sberumen.html

acciones gubernamentales de Díaz Ordaz; la segunda fue Notimex S.A., tras la cual se encontraba el entonces secretario de Gobernación y posterior presidente de México, Luis Echeverría, que aprovechó la agencia para la preparación de su campaña política como candidato presidencial, mientras tanto Notimex se convirtió en la mayor y más importante agencia noticiosa del país³.

Tanto *La Jornada* como ASIC han visto la luz en contextos difíciles dentro de los ámbitos económico, político, social y cultural sobre todo si tomamos en cuenta la profunda crisis de credibilidad de los medios informativos, sin embargo, pese a las restricciones informativas, intimidaciones y demás, *La Jornada* se ha constituido como un espacio que da cabida a algunos sectores de la sociedad civil organizada.

"Si bien ASIC fue constituida en diciembre de 1987, fue hasta el día 15 de enero de 1988 cuando una sola persona comenzó a realizar el trabajo de la agencia, desde las mismas instalaciones del periódico, en un espacio de 30 metros cuadrados, por lo que en esas condiciones se hacía compleja la operación. En este comienzo, dice en entrevista Francisco Marañón, editor en jefe de ASIC, que la agencia se apoyaba para el envío de la información, vía satélite, del sistema Azimut de Notimex.

Los propósitos para darle vida al proyecto ASIC fueron principalmente dos: fortalecer la presencia de *La Jornada* a nivel nacional y en el exterior del país y distribuir comercialmente por medio de una agencia de servicios de textos informativos y de opinión, las fotografías y las caricaturas que se producen cotidianamente en el diario, para constituir una fuente adicional de ingresos al corporativo.

Al paso del tiempo ASIC ha cumplido en parte con el primer objetivo del proyecto, en cuanto al segundo, "con base en la historia contable de la empresa se advierte

³ *Idem.*

que lejos de representar una fuente de ingresos al corporativo, la agencia ha cerrado sus ejercicios fiscales con números rojos, tanto fue así que las pérdidas de 1995 a 1998 ascendieron a un total de \$922,016, que representaban el 53% del capital social, que es de \$1,744,498. La aplicación contable de los resultados al rubro de capital ganado al 31 de diciembre de 1998, refleja una pérdida contable de \$1,494,058, que representa el 86% del capital social.

Esta situación llevó a que a principios de 1999 el Consejo de Administración de Demos y la Dirección General de *La Jornada*, determinaron la intervención gerencial de la empresa. Sin embargo, la Dirección General del corporativo sugirió no cerrar la agencia y se propuso trabajar en nuevo proyecto empresarial periodístico conservando y revaluando los propósitos que llevaron a la constitución de la agencia en 1987⁴.

1.1.1 Desarrollo y transformaciones de ASIC

“En abril del 2000 se realizó el cambio de domicilio de la empresa ASIC, de las instalaciones de Petrarca número 118, colonia Chapultepec Morales a su domicilio actual en Tres Cruces número 99, colonia Coyoacán. Con este cambio también se planearon nuevos objetivos en los que principalmente se buscaba ampliar y mejorar la atención a los clientes que tenían contratado el servicio informativo, mediante la calidad de los materiales periodísticos que se ofrecen, así como ampliar la oferta de servicios, superando los problemas del sistema de transmisión, principalmente que por el descuido de revisar que era un sistema discontinuado y que no era útil para el manejo de imágenes, que en el caso de *La Jornada* constituyen un importante potencial. ASIC pasó de enviar información vía satélite para utilizar Internet, logrando reducir costos y mejorando la transmisión de calidad y tiempo.

⁴ Información contenida en el informe anual de actividades de 1999 de ASIC a disposición en la administración de la agencia.

"De abril a julio de 2000 se llevó a cabo la modernización del sistema de transmisión de los despachos Informativos de la agencia; se adquirió el mobiliario y equipo de cómputo suficientes para cubrir las necesidades del proyecto. Así se inició la operación del nuevo sistema la segunda semana del mes de julio, cuando la agencia se integró a Internet con un sitio en la red: www.asic-lajornada.com.mx. Con la modernización del sistema de transmisión de la información se redujeron significativamente los costos de la empresa en este apartado, ya que fue posible acabar con la dependencia que se tenía con respecto a Notimex.

"Cabe señalar que Notimex incumplió con la prestación del servicio convenido, particularmente a partir de febrero de 2000, cuando se iniciaron pláticas con la dirección de dicha empresa para revisar los términos y costos del nuevo contrato con ASIC. Más aún, llegó a cancelar sus servicios en el mes de marzo y los reanudó una semana después, una vez que expresamente se planteó al gerente de Comercialización de esa empresa la urgencia de convenir los nuevos términos de la relación.

"Dado que Notimex no mejoró el servicio y tampoco presentó a ASIC el nuevo contrato (el anterior venció el 30 de enero de 2000), se dejó de pagar a partir de mayo, aunque continuó facturando hasta el mes de julio.

"Hubo necesidad de establecer un litigio con Notimex, porque ASIC consideró improcedente el pago de un servicio que no había recibido. Según Notimex el adeudo de ASIC, al 30 de agosto de 2000, alcanzaría la cantidad de 243,902.41 pesos.

"No obstante lo anterior, sin interrumpir en ningún momento los servicios que se prestan a los clientes, a partir del mes de junio de 2000, el trabajo y la operación de la agencia se realizó totalmente en las nuevas oficinas de Coyoacán. Se adquirió un servidor y las líneas de Telmex especiales, al tiempo que se trabajó en

el desarrollo de un programa especial para la agencia ASICweb. Todo para posibilitar la integración de ASIC a la Internet.

“Con nuevas oficinas y un nuevo sistema, la dirección de la agencia también decidió lanzar un nuevo proyecto: la realización del *Anuario de la Jornada*, nombre genérico de la colección, cada edición tendrá un título específico; por ejemplo el del 2000 se llamó *Fin de Siglo*. La obra se dividirá en cuatro partes: 1. Arrancaría con un cuadro cronológico iniciado en 1901 y un resumen de los hechos periodísticos de la centuria, con una conclusión escrita por Alejandra Moreno Toscano. 2. Las noticias y los hechos nacionales y del mundo, día a día los 12 meses del año. 3. Los Grandes Temas de *La Jornada*: las lecciones 2000, el conflicto universitario, Fobaproa/IPAB, Chiapas, al presencia de la Iglesia Católica en las decisiones nacionales, etc. y 4. Índice onomástico y de anunciantes.

“Para este proyecto se contrató a un supervisor de edición y a tres investigadores-redactores que al igual que el diseñador de la agencia, trabajaron en el proyecto con cargo a la nómina de ASIC, a partir de julio-agosto.

“Los problemas técnicos propios del cambio de un sistema de transmisión a otro, impidieron reforzar la promoción de ventas del servicio a consumidores potenciales, tanto locales como en el exterior. Igualmente, se retrasaron proyectos como la ampliación de los servicios periodísticos que se previó iniciar en el 2000.

“Por primera vez, desde la apertura de ASIC, esta empresa asumió administrativamente la totalidad de sus gastos desde julio de 2000. Así el equipo podrá contar con la evaluación real de la viabilidad financiera de este proyecto informativo que surgió hace casi 16 años.

“ASIC amplió su plantilla de personal para estar en posibilidad de mejorar la calidad de los servicios que presta. La agencia cuenta con un editor en jefe, tres redactoras y una auxiliar de redacción para la operación del servicio de noticias.

Además, un diseñador, una supervisora editorial y un investigador-redactor para otros proyectos, como por ejemplo el Anuario de *La Jornada*. A partir del mes de enero de 2001, la administración y contabilidad está a cargo de un contador pagado por ASIC y se cuenta con un auxiliar administrativo encargado de la cobranza.

Las tareas de vigilancia y de intendencia se cumplen a través de servicios externos contratados con empresas privadas que ofrecen servicios de seguridad y de limpieza⁵.

Con casi 16 años de existencia ASIC se esfuerza por salir adelante y tratar de colocarse en un ambiente competitivo de las agencias de información, quienes diariamente luchan por entregar lo más pronto posible su información a sus clientes.

Asimismo, la agencia ha experimentado diversos cambios todo dentro de un contexto nacional que cambia abruptamente la relación gobierno-medios a partir de la coyuntura política del dos de julio de 2000, en el siguiente apartado abordaremos la forma en que actualmente se estructura y trabaja.

1.1.2 Actualidad de ASIC

Hoy en día ASIC cuenta con 26 suscriptores, en su mayoría empresas periodísticas de provincia como: El Siglo de Torreón, Sur de Campeche, Diario de Yucatán, Tribuna de los Cabos, El Mañana de Reynosa, La Voz de Istmo, Noroeste de Culiacán, Por Esto, Zócalo, El Porvenir, Dictamen, Diario amanecer de México, La Verdad del Sureste, Notiver, Tribuna, Página 24, El informador, Sur de Veracruz, gobierno de Nuevo León, Expreso, Zona Libre, Tribuna de la bahía, Cambio de Toluca, Provincia, La Voz del Caribe y el Partido Acción Nacional que se encuentra en el Distrito Federal.

⁵ *Idem.*

Ahora bien el servicio informativo que actualmente ha alcanzado ASIC, consiste en una selección de notas de los hechos más sobresalientes del ámbito nacional e internacional que cubre los reporteros del periódico *La Jornada* acervo cotidiano y noticioso, que será incluido en la edición impresa del diario, así como las fotografías que acompañan a las notas que se generan día con día. Los diarios de provincia toman la información y las fotografías que se genera en ASIC para su propia edición impresa.

En la agencia, el redactor tiene conocimientos de los criterios editoriales del periódico *La Jornada* por ser columna vertebral de ASIC, además de los generados por la agencia que se aplicarán en la selección, corrección y clasificación de las noticias, de acuerdo a las secciones del periódico: Política, Estados, Sociedad y Justicia, Cultura, Espectáculos, Deportes y El Mundo. Toda la información es proporcionada por los reporteros, corresponsales y fotógrafos del periódico *La Jornada*. La agencia distribuye al menos 120 notas y 30 fotos diarias.

ASIC cuenta además con un área en donde se recopila información durante todo el año para lograr integrar un anuario con los acontecimientos importantes de cada día. La primera edición del Anuario fue en el año 2000. La información al igual que las fotos de este anuario se obtienen del periódico *La Jornada*, especialmente para que el anuario tenga la línea informativa del periódico, además se seleccionan los textos más relevantes de los articulistas de *La Jornada*, así como las caricaturas que mejor reflejan los acontecimientos más significativos en la vida del país.

Las tareas de ASIC se realizan en una casa acondicionada como oficina, donde laboran la directora de la agencia, una secretaria, un editor en jefe, cuatro redactoras, un administrador, un auxiliar contable, una persona que realiza el aseo, dos vigilantes y tres personas que trabajan en el Anuario, en total 16.

Formalmente, la Agencia de Servicios Integrales de Comunicación, S. A. de C. V. es una sociedad mercantil que pertenece al sector terciario, de servicios y su actividad preponderante es la compra y venta de información.

Este, es apenas un primer acercamiento al funcionamiento de una de las tantas organizaciones mexicanas, una vez que hemos abordado la historia de ASIC a lo largo de 16 años, procederemos a analizar el medio ambiente en el cual se desarrolla nuestro objeto de estudio.

1.2 El entorno de ASIC

El funcionamiento de ASIC está determinado por una serie de factores por lo que en este apartado daremos cuenta de cuáles son esos factores y en qué medida repercuten en el desempeño organizacional de ASIC, también veremos cómo la agencia responde a los estímulos que recibe, así como la importancia que la organización le imprime a la lectura de su medio y finalmente cómo se organiza internamente, todo esto nos dará cuenta qué tipo de organización es.

Para apoyar este análisis, nos valdremos de la Teoría General de Sistemas, pues ASIC es un sistema abierto que se caracteriza por un ciclo de actividades y por la información que toma del medio ambiente tanto para leer su entorno como para tomar de él lo que necesita para producir su información.

En cuanto al estudio del análisis sistémico, el cual se basa en la apertura al medio, antes se debe definir qué es una organización, ya que de ahí se derivará el concepto de sistema.

ASIC, como todas las organizaciones está influida por un ambiente general en el que se desenvuelve, su ámbito de desempeño es el periodístico, pero no debemos dejar de lado otros aspectos que en alguna medida determinan el óptimo

funcionamiento de nuestra organización, tales son el ámbito económico, social, cultural y político que abordaremos a continuación.

“Una organización la conforman dos o más personas que alcanzan sus objetivos mediante la cooperación, que obtienen materiales energía e información del ambiente; se integran, coordinan y transforman sus actividades para convertir los recursos; reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización”⁶.

Podemos ubicar a ASIC como una organización porque las 16 personas que laboran en la agencia, comenzando con la directora, pasando por el administrador, el editor en jefe, las redactoras, la secretaria, el Anuario y la personas que realiza el aseo, así como los vigilantes, obtienen materiales, energía e información de su ambiente para transformarlo en un producto, en este caso la información que se obtiene del periódico *La Jornada*, se edita y es este el producto que finalmente se venderá a empresas periodísticas de provincia.

Ya teniendo identificada a ASIC como una organización ahora se estudiará a ésta desde la perspectiva de la “Teoría de sistemas, la cual considera importante para la comprensión organizacional aspectos como la apertura al medio y su influencia”⁷, esta definición desencadena entonces explicar qué es un sistema, el cual es “un conjunto de individuos o de grupos con funciones específicas, interdependientes y complementarias, integradas para conseguir un objetivo común”⁸.

Al aplicar la definición en ASIC tendremos que la agencia es un sistema porque los 16 individuos que laboran en ella tienen bien delimitadas sus tareas a realizar para conseguir el objetivo común que en este caso es vender la información editada del periódico *La Jornada* a empresas periodísticas de provincia. Es importante resaltar que la información del periódico es la columna vertebral de la

⁶ Fernández Collado, Carlos, *La Comunicación en las Organizaciones*, p. 13.

⁷ *Idem*, p. 41.

⁸ Méndez, S. Jos, et al., *Dinámica Social en las organizaciones*, p. 77.

agencia y que la interrelación de actividades entre el administrador, el auxiliar de cobranza, el editor en jefe, las redactoras y la directora harán posible, desde sus puestos de trabajo la elaboración del productor final.

De manera detallada podemos describir que la directora de la agencia se encarga de las relaciones públicas, establece contacto con los posibles clientes a quienes ofrece las cualidades de los servicios de información de *La Jornada* que transmite ASIC.

El editor en jefe selecciona y actualiza la información que entrará en la página electrónica www.asic-lajornada.com.mx, la cual se estructura de la siguiente manera: nueve noticias, tres de ellas corresponden a lo referente a la política nacional, dos de economía, dos de internacionales, una de sociedad y una de deportes o cultura, asimismo, se sigue el mismo criterio para las fotografías que ilustran el portal, se colocan tres imágenes, una de ellas ilustra la nota más importante de política, una para economía, y la tercera para vida cotidiana. En tanto que las redactoras se encargan de editar las notas y fotografías que envían los reporteros del periódico *La Jornada*, vía un servidor.

Por su parte, la secretaria tiene la tarea de llevar los asuntos de la directora, así como de contestar las llamadas, recibir recados y la elaboración de proyectos relacionados con la agencia y con el Anuario. Mientras que el administrador realiza los pagos de quienes laboran en la agencia, así como abastece de la papelería y las necesidades básicas de la empresa y el auxiliar administrador se encarga de cobrar a los clientes el servicio que presta ASIC.

También es importante la labor de la persona que hace el aseo de la casa-oficina, quien mantiene limpias y en orden las instalaciones del inmueble. Finalmente dos vigilantes rolan turnos para custodiar las instalaciones de la agencia, de noche de lunes a viernes y sábado y domingo todo el día.

Es así como el trabajo coordinado, específico e interrelacionado de cada persona hacen posible sacar adelante el producto final.

Sin perder de vista la teoría de sistemas y de acuerdo a la delimitación de funciones que cada sujeto realiza en la organización, ahora es preciso describir la importancia para la comprensión organizacional aspectos como la apertura al medio y su influencia que a continuación se detallará.

1.2.1 Ambiente general y activo

Para entender este apartado es importante definir que el ambiente 'relevante' de una organización está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante considerar por los individuos del sistema en la toma de decisiones⁹.

Tomando en cuenta la definición anterior, cabe señalar que ASIC es una organización cuyo giro es el periodístico, pertenece al sector secundario y terciario debido a los bienes materiales y servicios que ofrece por tanto su ambiente relevante está constituido por las relaciones que ASIC establece con otras organizaciones tales como agencias informativas, periódicos, fotógrafos, medios de comunicación especializados, organismos internacionales, asociaciones periodísticas, imprentas, diseñadores, editores, servicios de mensajería, bancos, secretarías de estado y Organizaciones no Gubernamentales, etc.

En este sentido ASIC sólo establecerá formalmente una relación con los periódicos de provincia a quienes les vende su información, con agencias informativas nacionales como Notimex y CIMAC, de quien también el periódico *La Jornada* obtiene servicios informativos, de las internacionales se habrá de relacionar con Reuters, AFP, PL y AP.

⁹ Fernández, *op.cit.*, p. 278.

También establecerá relaciones formales con las secretarías de Hacienda para el pago de impuestos, con la secretaría de Salud por lo del seguro social y finalmente con los bancos para el pago a los empleados de ASIC, vía tarjeta de débito, así como por los pagos a proveedores y acreedores.

Ahora bien, “el ambiente relevante de una organización se divide en estímulos primarios y secundarios. Los primeros provienen de las condiciones laborales, condiciones de mercado y de los proveedores, mientras los secundarios están constituidos por cuestiones legales (aranceles, tarifas e impuestos), de transporte, los competidores, el desarrollo tecnológico y las tendencias económicas, sociales y políticas de un país”¹⁰.

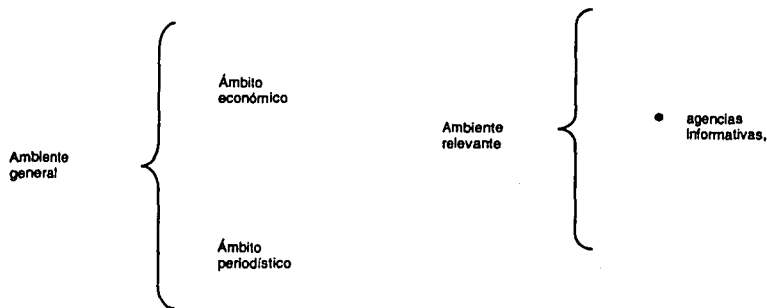
Para ASIC el primero de sus estímulos primarios serán los 26 suscriptores con que cuenta porque finalmente para éstos trabaja la agencia y el segundo es el periódico *La Jornada*, el cual le proveerá a ASIC de la información que enviará a sus suscriptores.

Para la agencia sus estímulos secundarios serán las agencias informativas con las que diariamente se desenvuelve tratando de dar cada empresa su mejor información. Por el lado del legislativo, la agencia debe apegarse a la normatividad de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público porque a ésta se le pagarán los correspondientes impuestos como empresa prestadora de servicios, las cuotas IMSS e Infonavit, como parte de las prestaciones que otorga a sus empleados. También a la Tesorería del Distrito Federal se le deberá pagar el dos por ciento sobre nómina.

Es así que el ámbito principal de ASIC es el económico porque interactuará con otras agencias informativas, más fuertes en cuanto a recursos tecnológicos y humanos y que sólo sobrevive por la venta de su producto, el cual le permite seguir funcionando.

¹⁰ *Idem*.

Después de haber detallado el ambiente relevante podremos esquematizarlo de la siguiente manera:



El ambiente general y activo de la agencia dan la pauta para explicar el ciclo de eventos que enseguida se detallará.

1.2.2 Ciclo de eventos

En este aparato es importante detallar el proceso de producción que realiza ASIC, a través de un proceso continuo, compuesto por insumos, transformación y producto final por lo que primero se definirán los conceptos.

Son Daniel Katz y Robert Kahn, quienes definen al "ciclo de eventos como un proceso de intercambio de energía con el medio de forma cíclica, continua y repetitiva. Este ciclo de eventos está conformado por tres elementos: Insumos, transformación y productos. Los insumos son elementos que se encuentran en el ambiente, fuera de la organización y son importados a la misma"¹¹.

De acuerdo a estas definiciones los insumos con que cuenta ASIC son:

¹¹ *Idem*, p. 14.

-Recursos humanos: una directora, un editor en jefe, redactoras, un administrador, un auxiliar contable, una secretaria, un diseñador, tres personas que elaboran el Anuario, una persona que realiza el aseo y dos vigilantes.

-Recursos materiales: escritorios, sillas, papelería de oficina, teléfonos y fax.

-Recursos tecnológicos: software: programas como Word y photoshop, y hardware: computadoras, impresoras y scáner.

-Energía eléctrica: una planta de luz con cuatro horas seguidas de duración, una de descanso y cuatro horas más.

-Materia prima: la información que producen los reporteros del periódico *La Jornada*.

Una vez descritos los insumos de la agencia estos participarán en la transformación, la cual “es un proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos, mismos que son el resultado del ciclo de actividades coordinadas en la organización que suelen reintegrarse al medio ambiente”¹².

En el proceso de transformación de los dos productos de ASIC: uno la información editada que se transmite a diarios de provincia y dos el Anuario de *La Jornada*, intervienen todos los insumos arriba descritos y que habrán de detallarse de manera pormenorizada en el capítulo dos Teoría y Práctica de la Organización.

1.2.3 Fronteras

A las fronteras se les puede ver como departamentos o ventanas que una organización tiene con el exterior. Johansen define que “los sistemas abiertos

¹² *Idem*, p. 15.

tienen fronteras que permiten que algún tipo de insumos materiales, de energía o de informaciones las crucen”¹³.

En el caso de ASIC a la directora de la agencia se le considerará como una frontera porque ella tiene contacto con el exterior, es quien establece las relaciones públicas con los posibles clientes, interesados en la información del periódico *La Jornada*.

Una segunda frontera es el editor en jefe, quien a través de la página electrónica mantiene una comunicación con los suscriptores de la agencia para los avisos ocasionales, por ejemplo, el 16 de septiembre de 2002 cuando el periódico *La Jornada* realizó su mudanza al nuevo edificio ubicado en avenida Cuauhtémoc, la movilización ocasionó que los reporteros enviaran más tarde de lo acostumbrado sus notas y por ende retrasó el trabajo en ASIC.

Asimismo el editor en jefe tiene contacto vía telefónica con las diferentes secciones del periódico (Estados, Política y Fotografía, principalmente) porque en algunas ocasiones, de nueva cuenta, el retraso de la información hace necesario el constante contacto con el periódico para saber las razones de que algunas notas y fotografías no se han enviado.

El editor en jefe en algunas ocasiones también tiene contacto vía telefónica con los clientes, en este caso por alguna queja en el retraso de la información o algún problema para poder acceder a la información a través de la página electrónica.

La tercera frontera es el auxiliar contable porque se encarga de cobrarles a los suscriptores de ASIC el servicio que la agencia les presta.

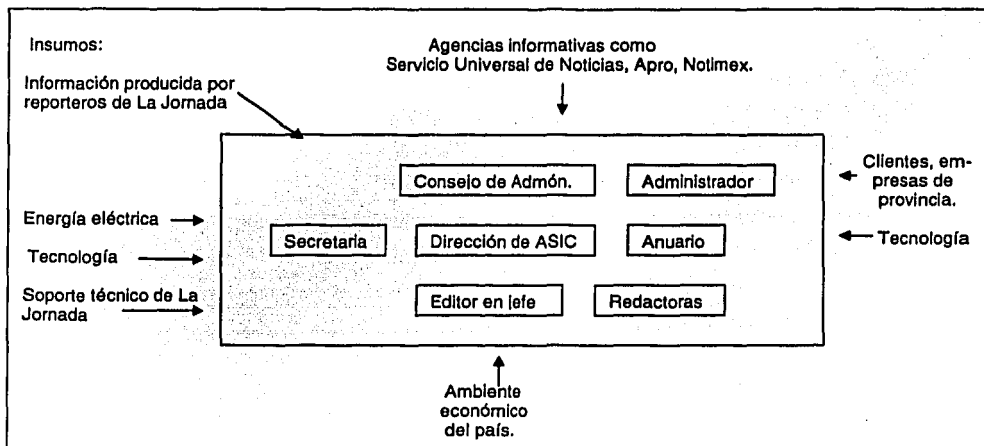
Al interior de la agencia también se identificaron subsistemas, a los que Trist refiere que un “sistema está integrado por subsistemas, entre estos se encuentran

¹³ Johansen B. Oscar, *La Comunicación y la conducta organizacional*, p. 26.

los subsistemas frontera o de soporte a la producción y los ubica en los departamentos de compras, selección de personal, etc¹⁴.

En este caso las cuatro redactoras, el administrador, la secretaria, el editor en jefe. el Anuario y la directora de ASIC serán los subsistemas.

Ya identificadas las diferentes fronteras de la agencia y los subsistemas, es conveniente esquematizarlas en la siguiente figura para tenerlas más claras:



Después de esquematizar podemos afirmar que la agencia tiene múltiples relaciones con su entorno, por lo tanto, a la agencia le afectarán los cambios que sucedan en él, por ejemplo el económico es el que más peso tiene, ya que como empresa lucrativa, depende que las empresas periodísticas de provincia no cancelen sus servicios, de encontrarse en una mala situación financiera.

¹⁴ Fernández, *op cit*, p. 50.

Asimismo, el Anuario de *La Jornada* le aporta mayores ingresos económicos a la agencia por concepto de publicidad, por lo que de reducir las empresas sus aportes por este concepto, perjudica a los ingresos de la agencia.

1.2.4 Grado de interrelación

La mejor forma de explicar este apartado, primero es definiendo que "los sistemas u organizaciones se dividen en dos tipos: sistemas cerrados y sistemas abiertos. Aunque en realidad debe hablarse más bien de sistemas relativamente cerrados o abiertos, ya que los casos extremos de cerrados-abiertos son puramente teóricos, asimismo, la mayoría de los sistemas tienen fronteras que, al menos, son parcialmente permeables, lo que permite que algún tipo de insumos materiales, de energía o de informaciones crucen, esto sería abierto¹⁵".

De acuerdo a la definición del autor podemos decir entonces que ASIC es un sistema relativamente abierto y su grado de interrelación es amplio, ya que la agencia se relacionará diariamente con la información y fotografías producidas por los reporteros del periódico *La Jornada* y es la agencia el vehículo que ofrece esa misma información a los suscriptores de provincia.

Así también ASIC se interrelacionará, aunque mínimamente, con otras agencias de información ya que es este su medio ambiente relevante donde se desenvuelve diariamente, en que cada empresa lucha por obtener su información y ofrecerla a sus clientes con rapidez.

Después de conocer la interrelación de la organización, tanto al exterior como al interior es oportuno destacar su análisis contingente que a continuación se describe.

1.3 ¿Cómo responde ASIC a los cambios del exterior?

¹⁵ Johansen, *op cit.* p. 26.



Para realizar un análisis contingente se parte del hecho que cada organización responde de manera diferente a su entorno, de acuerdo a la actividad a la que se dedica y los ambientes en los que está inmersa. Es entonces necesario explicar que “la Teoría Contingente da un peso muy importante a la influencia del medio ambiente o contexto, que analógicamente podría considerarse como el “estímulo”; en cambio, la forma en que una organización se estructura y funciona puede tomarse como la “respuesta”. En otras palabras, debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde¹⁶”.

Este análisis contingente toma en cuenta algunos elementos de la Teoría de Sistemas para estudiar el ambiente en que se desenvuelve ASIC. Actualmente, el mercado de las agencias de noticias ofrecen a sus clientes rapidez en el envío de la información, casi inmediatamente después que ocurrió el hecho noticioso. Es fácil advertir que ASIC no lee este dato importante de su entorno, si bien sabe cuál es su competencia informativa, la agencia funciona de acuerdo a los tiempos en que el reportero de *La Jornada* redacta su nota y la envía a la agencia, lo cual sucede a partir de las dos de la tarde y hasta las once de la noche.

1.3.1 Caracterización del medio ambiente.

ASIC, debe tomar en cuenta que para cumplir con sus objetivos en tiempo y forma, debe estar pendiente del medio ambiente y de todas las influencias que recibe de él, es decir, anteriormente mencionamos que el ámbito de la agencia es el económico, y la fuerte competencia que tiene respecto de otras agencias informativas. Las organizaciones se desenvuelven dentro de un contexto en el cual interaccionan entre sí, por lo que quienes las dirigen están obligados a leer el entorno, pues su prioridad es mantenerse como organización y cumplir sus objetivos como tal. Es entonces, que toda organización debe tomar en cuenta los siguientes elementos para hacer frente a los estímulos de su medio ambiente y responder a ellos.

¹⁶ Fernández, *op cit.*, p. 54.

1.3.1.1 Ambiente turbulento

Fernández identifica a este elemento como “los cambios constantes, dinámicos y altamente impredecibles¹⁷”. Estos cambios pueden darse en cualquiera de los ámbitos de desempeño de la organización, tales como el económico, político, tecnológico, entre otros.

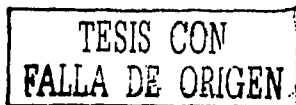
Primeramente es el factor tecnológico como uno de los aspectos importantes que ASIC debe tomar en cuenta. El funcionamiento de la organización y la consecución de sus objetivos están supeditados al uso de la tecnología, ¿por qué? simple, el trabajo de la agencia se realiza a través de sofisticados equipos de cómputo y transmisión. Tomemos en cuenta las fallas constantes en los equipos, ya sea en el software, la falta de energía eléctrica o en la red de transmisión. En muchas ocasiones los problemas provienen del mismo sistema del periódico, ya que cualquier cambio que se origine repercute inmediatamente en el trabajo de la agencia.

Por otra parte, el ambiente económico, no sólo para México sino para el mundo, también puede llegar a ser turbulento como parte del proceso de globalización en que los países se desenvuelven, lo cual repercute en los ingresos y egresos de todo tipo de organizaciones.

En el caso específico de ASIC, ésta depende económicamente de sus 26 suscriptores de provincia y éstas a su vez de la publicidad comercial y estatal, es entonces que la mayoría de las veces el ambiente económico no será del todo favorecedor para las empresas y en general en el país y en consecuencia las oportunidades de crecimiento que éstas tengan se verán restringidas.

1.3.1.2 Hostilidad

¹⁷ *Idem*, p. 282.



Un ambiente así dice Khandwalla "se caracteriza por ser dominante, estresante y arriesgado. Es un entorno que produce frustraciones¹⁸". ASIC se encuentra en un ambiente con cierto grado de hostilidad en cuanto a que es adversaria de no sólo de agencias informativas, sino en general de los medios de información como la radio, la televisión y la prensa. La lógica de los medios de información es captar más clientes y audiencia desde sus diferentes líneas editoriales, si analizamos la fuerte competencia entre los medios informativos, se corre el riesgo de ganar determinada nota, sin importar en ocasiones la veracidad de la información y la fuente que la emite lo que simplemente repercute en el desprestigio del medio.

1.3.1.3 Diversidad

Fernández nos dice que "un ambiente es diverso o heterogéneo cuando los mercados de una organización son variados en sus características"¹⁹ y de acuerdo a esta definición ASIC se desenvuelve en este tipo de ambiente, primero porque la información, que proviene del diario *La Jornada*, se mueve en los sectores políticos, económicos, sociales y culturales del país y segundo porque ante un mercado heterogéneo de agencias, en que cada una de ellas tiene diferentes líneas editoriales que ofrecer a sus clientes, aún cuando la información podría ser la misma, se afirmaría que es el estilo propio de *La Jornada* lo que mantendría cautivos a sus clientes.

1.3.1.4 Integración

Toda organización se encuentra integrada a su medio ambiente, "los entornos que rodean a una determinada organización también varían en su grado de integración, este atributo del ambiente se refiere al grado en que un determinado ambiente se encuentra organizado"²⁰.

¹⁸ *Idem.*

¹⁹ *Idem.*, p. 283.

²⁰ *Idem.*, p. 284.

ASIC se encuentra integrada al periódico, a las normas fiscales que dicta la Secretaría de Hacienda para toda persona moral y Física, en este caso ASIC, como toda persona moral (por su calidad de empresa) tiene la obligación de responder a los requerimientos que solicite la Secretaría de Hacienda al respecto, tal es el caso de las declaraciones anuales y ver que la normatividad en materia fiscal se cumpla dentro de la empresa, esto es el pago del IVA a los trabajadores y la retención del ISR a los mismos, como parte de la contribución que determina el Estado a los trabajadores.

Otras de las normas que el Estado determina a toda organización es la prestación de los servicios de salud. La Ley en esta materia exige la prestación de este servicio a todos los trabajadores, sean sindicalizados o no. De esta manera ASIC se integra al ambiente debido a que se tienen que realizar las gestiones necesarias para el pago del servicio de salud, por parte de la organización. De la misma manera, otras prestaciones sociales que otorga ASIC a sus trabajadores, tal es el caso del Infonavit. La organización en sí misma, tiene que cumplir con otras normas que son aplicables a todos los medios de comunicación, tal es el caso de los registros ante la Secretaría de Gobernación.

1.3.1.5 Escasez

“Un ambiente puede también clasificarse por su grado de abundancia o escasez, ya sea de materias primas, recursos materiales, tecnológicos, naturales y humanos”²¹.

De acuerdo a las labores que se desempeñan en ASIC, se puede afirmar que se encuentra en un ambiente de abundancia del factor humano y tecnológico, humano porque cada año las universidades públicas y privadas forman académicamente a las personas en disciplinas como periodismo y diseño que son las carreras que la agencia requiere para su funcionamiento; dentro del aspecto

²¹ *Idem*, p. 285.

tecnológico porque posee el equipo de cómputo y los programas necesarios para la realización de su trabajo, además del equipo necesario de transmisión.

Así también puede afirmarse que ASIC tiene abundancia de información, la cual es provista por el periódico *La Jornada*, y por último y aunque no la toma en cuenta, se encuentra la información de las agencias con las que compite.

Después de haber descrito las características del medio ambiente de la agencia se puede concluir en este apartado que ASIC se desenvuelve en un ambiente con cierto grado de turbulencia, en abundancia, integrado y diverso.

1.3.2 Fuentes de incertidumbre

Lo importante de este apartado es identificar y conocer los atributos del entorno de una organización para que estos sean evaluados y analizados por la misma.

Para Baptista, "la combinación de estos atributos para la situación de cada empresa es una mezcla única de obstáculos, coyunturas, oportunidades y problemas"²².

1.3.2.1 Obstáculo

"Un obstáculo es algo con lo que una organización tiene que aprender a vivir"²³. En este caso para ASIC su principal obstáculo es que sabe que depende informativamente del periódico *La Jornada*, por lo que está supeditada al tiempo en que los reporteros mandan los adelantos informativos, las notas y las fotografías, esto sin duda repercute en el funcionamiento de la agencia para el envío oportuno de la información a sus suscriptores en provincia.

²² *Idem*, p. 283.

²³ *Idem*, p. 285.

Un segundo obstáculo de la agencia podría ser los recursos económicos de la agencia, que aunque la hacen autofinanciable para seguir operando, no son los suficientes para realizar estudios de mercado o trabajar en un proyecto de modernización de sus sistema de envío de información, el cual podría ser más sencillo en su manejo u otros proyectos de crecimiento informativo.

Un tercer obstáculo sería su competencia informativa con otras agencias, pues Notimex y Infosel y Servicios Universales tienen una infraestructura tecnológica e informativa más grande, ASIC debería estudiar a éstas para tomar en cuenta su funcionamiento e incorporar al trabajo de ASIC algunas de las cualidades de esas empresas, como podría ser la rapidez en el envío de la información.

1.3.2.2 Coyuntura/contingencia

“Una contingencia es un evento probable (aunque no seguro) que, idealmente, la organización debe prever, ya que puede afectar fundamentalmente las operaciones, por ejemplo, el estallido de una huelga²⁴. En este caso ASIC debería tomar en cuenta la ausencia de algunos miembros de su personal para que se cubra el trabajo que realizará esa persona y no afecte la operación de la agencia.

Asimismo, un evento probable que le podría suceder a la empresa es que las agencias informativas con las que se desenvuelve, ofrecieran a los clientes de ASIC un mejor precio, o rapidez en el envío de su información y se viera afectada la estabilidad financiera de ASIC con la reducción de sus clientes.

Un evento más que afecta a la agencia es cuando en el periódico *La Jornada* se va la luz o se les cae su sistema, hecho que repercute significativamente en ASIC al no tener información qué transmitir a sus clientes de provincia.

1.3.2.3 Oportunidad

²⁴ *Idem*, p. 286.

Una "oportunidad es definida como una situación potencial de ganancia para la organización como cuando el gobierno protege más mercados"²⁵. En este sentido se puede considerar a la imagen y línea editorial del periódico *La Jornada* como la más importante oportunidad de la agencia, ya que es precisamente ésta la razón por la cual los clientes de la agencia compran la información.

Asimismo, otra oportunidad para la agencia es el Anuario de *La Jornada*, el cual es el que aporta mayores recursos económicos a ASIC, básicamente por los espacios publicitarios que ofrece.

1.3.2.4 Problema

Un problema para la agencia es "un evento que afecta el desempeño de la organización de forma temporal"²⁶, en ASIC que por el diario uso del equipo de cómputo vive con el problema que en algunas ocasiones el software de alguna máquina no funciona y se debe dar aviso al personal de soporte técnico de *La Jornada* para arreglar dicha máquina, lo cual depende del tiempo de éstos para atender el llamado e ir al domicilio de ASIC a solucionar el inconveniente. Este problema repercute en el retraso de las tareas asignadas de la persona que enfrentó esta dificultad.

Un segundo problema para la agencia es el uso indispensable de la tecnología para la elaboración y el envío del producto final, vía Internet, por lo que de llegar a fallar la página electrónica por ende no se podría enviar la información a los suscriptores.

Un tercer problema al que la agencia se enfrentó recientemente sucedió el 16 de septiembre de 2000 cuando todos los integrantes del diario hicieron su mudanza de las oficinas de Polanco a las de avenida Cuauhtémoc, el cambio originó que el

²⁵ *Idem.*

²⁶ *Idem.*



envío de la información de los reporteros a la agencia se retrasara con un número importante de horas para después restablecerse, lo cual ocasionó que el editor en jefe avisara a los suscriptores, a través de la página electrónica, de esta eventualidad para que éstos al saber del problema también lo tomaran en cuenta para las operaciones de sus empresas.

Después de haber identificado las fuentes de incertidumbre en la organización, aún falta por precisarse de qué manera la organización obtiene la información del ambiente en que se desenvuelve y que se explicará a continuación.

1.4 Mecanismos para obtener información del ambiente

Es necesario que para el desarrollo de la organización "se aprenda a decodificar el ambiente, es decir: traducir los signos de un mensaje a algo que tenga significado para nosotros. Es saber interpretar los sucesos del entorno relevante de la organización, información "de facto" que sirva para planear, organizar y dirigir las metas de la organización"²⁷.

Para cumplir esta meta, existen diversos mecanismos que utilizan las organizaciones para extraer información del ambiente:

- a) Feedback o retroacción. Entrada directa de información respecto del entorno.
- b) Búsqueda activa de información: Se apoya en otros elementos para mantenerse informada de los cambios en su ambiente, como por ejemplo: despachos de consultoría, publicaciones especializadas, entre otros.
- c) Control directo a través de un indicador externo.
- d) Control directo a través de la incorporación.
- e) Control indirecto a través de campañas de relaciones públicas.

²⁷ *Idem.*

En este caso ASIC sólo utilizaría feedback o retroacción porque la entrada directa de información respecto del entorno es a través de la directora y el editor en jefe, quienes ya sea telefónicamente o por medio de la página electrónica, establecen una comunicación con los clientes para conocer qué tan a gusto o a disgusto están con el servicio que les presta la agencia, lo cual depende en gran medida de cuando el cliente tiene algún problema para recibir la información o las fotografías que la agencia les vende y esto no sucede a menudo sino esporádicamente.

Podemos afirmar que ASIC es muy dependiente de su entorno, ya que su competencia periodística no es sólo con agencias de información, sino con portales de Internet, periódicos, radio y televisión.

1.4.1 Toma de decisiones con respecto del entorno

En general todas las organizaciones deberían estudiar continuamente el ambiente en que se desenvuelven para que esa información la fueran incorporando de acuerdo a las necesidades de la empresa.

En este apartado se tomarán en cuenta dos modelos de administración presentes en las organizaciones, el primero denominado "mecánico que se da en un ambiente estable con estructura formal, deberes y derechos bien articulados, jerarquía de autoridad formalizada y patrones de comunicación esencialmente verticales. El segundo orgánico caracterizado por su flexibilidad, mayor interrelación y participación en distintos niveles para la solución de problemas y la toma de decisiones. Además, la comunicación en este modelo no sólo es vertical, sino también se da en forma horizontal e informal"²⁸.

De acuerdo a estas definiciones se puede ubicar a ASIC en el modelo orgánico porque existe flexibilidad en cuanto a las normas y funciones que caracterizan a los miembros de la organización y el flujo de la comunicación de alguna manera

²⁸ *Idem*, p. 55.

responde a los problemas, tanto tecnológicos como informativos, que diariamente la agencia enfrenta.

Aunque es importante destacar que finalmente quien tomará la última decisión respecto al funcionamiento de la agencia es la directora, si bien el editor en jefe mantiene una comunicación con los clientes para resolver problemas como el retraso de la información o algún incidente con la página electrónica, es la directora quien decidirá lo concerniente a futuros proyectos de la agencia.

En este sentido, la directora de ASIC sólo se involucra en lo general para tomar una decisión en esta organización, pero no toma en cuenta los problemas cotidianos de la agencia.

Entonces se puede apreciar que el editor en jefe sólo resolverá los problemas "pequeños" de la agencia y quien resolverá los "grandes" problemas será la directora de ASIC.

Asimismo, determinaremos que de acuerdo a la estructura de ASIC, su comunicación es informal porque el reducido número de miembros que laboran en ella, hacen posible una comunicación más directa y continua y que por la estructura física en que se realizan las labores de la agencia, propicia que el contacto sea frecuente, aunque no por eso se pueda presumir de una comunicación eficaz entre los miembros y tampoco por ello se habla de cómo se pueden ir resolviendo los problemas informativos que en la agencia se presentan.

Este siguiente capítulo dos llamado Teoría y práctica de la organización tiene la finalidad de examinar a la organización desde su interior y contar con los elementos necesarios para poder diferenciarla frente a su funcionamiento real. Estos elementos servirán para identificar el grado de formalización de la organización que nos ayudarán a entender el tipo de organización que dice ser ASIC.

CAPÍTULO DOS

EXPLORACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE ASIC

En el presente capítulo mostraremos la formalidad de la organización, a través de la aplicación de las teorías Clásica, Humanista y de Sistemas de las organizaciones. Asimismo expondremos cuáles son los objetivos de la Agencia de Servicios Integrales de Comunicación y cómo los lleva a cabo en la cotidianidad de sus actividades, así como también cuál es su filosofía, sus valores, su misión. Es decir nos adentraremos en las entrañas de la organización, por lo que podremos darnos cuenta si la empresa es congruente con lo que dice y con lo que hace.

2.1 Tipo de organización

Son diversos teóricos los que han desarrollado una tipología de las organizaciones, utilizaremos las clasificaciones de Daniel Katz y Robert Kanh, Renate Mayntz, Parson, Blau y Scott y Etzioni, algunos de ellos emplean una perspectiva económica, otros a partir de las funciones de las mismas, en este sentido, es Renate Mayntz, quien recomienda que no hay necesidad de atenerse a una clasificación determinada, entonces por las características propias de ASIC como agencia de información, se tomarán en cuenta la clasificación de estos autores para poder realizar un mejor estudio de esta organización.

En primer término se enunciará la tipología de Mayntz, con la cual se puede ubicar a ASIC como una “empresa que es una forma social de los grupos de trabajo condicionado por la técnica”²⁹ (industrial, bancaria, comercial, etcétera.). En este caso para ASIC la técnica utilizada por los grupos de trabajo es la periodística.

Formalmente la agencia es una sociedad mercantil que pertenece al sector terciario, de servicios y su actividad preponderante es la compra y venta de información, específicamente vende información y fotografías, a través de una página electrónica www.asic-lajornada.com.mx y un Anuario, en el cual se recopilan notas relevantes, artículos de opinión, fotografías y caricaturas durante todo el año, ambos productos utilizan la información que producen los reporteros, articulistas, columnistas y caricaturistas del periódico *La Jornada*.

Asimismo, Mayntz también dice que “una característica de la tipología de la empresa es la forma social de los grupos de trabajo y que las relaciones y actividades en tales grupos están determinadas de una manera racional, por lo que desempeñan funciones delimitadas y establecidas con precisión”³⁰.

En ASIC los grupos de trabajo se aprecian por la delimitación de funciones y éstas se dan de acuerdo a las profesiones de cada miembro de la organización con lo cual se contribuye a una mejor realización del trabajo de la agencia, es decir, la directora de la agencia, el editor en jefe, las redactoras y la coordinadora de información del Anuario cuentan con estudio de la carrera de Periodismo, por lo que esto hará más comprensible las tareas que desempeñarán en la agencia.

Mientras que el diseñador, el administrador, el auxiliar contable y la secretaria, desde sus distintas profesiones también contribuyen al funcionamiento de la agencia.

²⁹ Renate Mayntz, *Sociología de la Organización*, p. 14-22.

³⁰ *Idem*, p. 14.

Para Talcott Parsons³¹ plantea una clasificación en cuatro tipos, según la función o meta que tengan, de producción, de metas políticas, integrativas y de mantenimiento de patrones, por lo que ASIC entraría en la tipología de producción porque se encarga de elaborar productos que serán consumidos por la sociedad. En este caso ASIC edita la información de los reporteros de *La Jornada* para venderla, vía página electrónica a empresas periodísticas de provincia, así como la realización de un Anuario.

En tanto, los autores Peter Blue y William Scott³² consideran que una organización debe cumplir ciertas funciones útiles si quiere sobrevivir, conformándose aquellas de beneficio mutuo, firmas comerciales, de servicios y de bienestar común, por tanto, ASIC es una empresa de servicios, que beneficia a sus clientes porque ofrece información editada del periódico *La Jornada* a sus clientes, quienes se ven beneficiados de comprar la información para ofrecerla en sus diarios de provincia, además también de elaborar un Anuario.

En tanto, Amital Etzioni³³ expone que las organizaciones son: coercitivas, utilitarias y normativas, por lo que de acuerdo a este autor ASIC es una organización utilitaria, en la cual el medio de control es de naturaleza financiera o de recompensas materiales (empresas productoras de bienes y servicios). Al vender ASIC información editada del periódico *La Jornada* y el Anuario, a cambio de esos productos obtiene una recompensa económica, necesaria para el funcionamiento de la empresa.

Por último, Daniel Katz y Robert Kahn³⁴ dan una clasificación de las organizaciones de acuerdo a su productividad, de mantenimiento, de adaptación y política, administrativas. ASIC es una organización productiva que se encarga de fabricar bienes, proporcionar servicios y crear riqueza para el público o para algún

³¹ Méndez, S. Jos, *Dinámica social en las organizaciones*, p. 85.

³² *Idem.*

³³ *Idem.*

³⁴ *Idem.*

sector de la economía. Es así que la agencia "fabrica" un bien que en este caso es la información editada del periódico *La Jornada* a empresas periodísticas de provincia, así como el Anuario.

Después de haber ubicado a ASIC en la tipología de varios autores, es preciso realizar un desglose de nuestra organización, su carácter formal, es decir, estudiaremos cuáles son sus objetivos, su filosofía, su estructura, las formas de comunicación entre la cabeza de ASIC y los miembros, los procesos de trabajo, los estilos para dirigir, entre otros aspectos que nos darán los elementos necesarios para detectar los posibles problemas de ASIC.

2.2 Filosofía y objetivos

La filosofía de una organización son ideas o valores que animan el trabajo organizacional. La filosofía es la construcción de la identidad de la organización. Es decir, en el momento que una o más personas tienen la idea de crear una organización deberían plantear una misión para realizar sus actividades.

La filosofía de toda organización no sólo incluye la imagen que la organización proyecta hacia el exterior, sino la imagen interna que de ella tienen sus miembros para llegar a determinadas metas, es decir, los valores con los que se trabaja. En ese sentido, la filosofía que tiene nuestra organización nos ayudará a comprender la forma en que se cumplen las metas y objetivos de la organización.

En primera instancia es preciso aclarar que los datos obtenidos de la historia de ASIC se pudieron conseguir a partir de un archivo de computadora que la agencia le entregó al Consejo de Administración en el 2000 y de un reporte de actividades realizado en mayo de 2002, ambas informaciones carecían del planteamiento de una filosofía para ASIC y en la actualidad sigue sin existir un documento en que se plantee una filosofía para la empresa.

Pero a este respecto podemos considerar como la filosofía de ASIC lo que dice en su página electrónica: “¿Quiénes somos?”, apartado donde informa que “ASIC/La Jornada, dirigida por la periodista Lourdes Galaz, es una de las empresas filiales del corporativo *La Jornada*. Con más de una década en operación, los servicios que ofrece ASIC/La Jornada la han convertido en una importante fuente de información y consulta para medios de comunicación, empresas, editoriales, centros de estudio y análisis, universidades, partidos políticos y todo tipo de instituciones públicas y privadas interesadas en disponer de un servicio noticioso y de opinión profesional y oportuno”.

Podemos afirmar que dicha información está rezagada porque en algún momento de su existencia ASIC llegó a ser fuente de consulta de medios de comunicación, empresas, editoriales, centros de estudio y análisis, universidades, partidos políticos y todo tipo de instituciones públicas y privadas, pero actualmente eso no sucede, porque todos los clientes de la agencia son empresas periodísticas de provincia, es decir, dejó de acaparar la atención de esas otras empresas.

Por otro lado, la agencia se concibe como servicio noticioso y de opinión profesional y oportuno, éste último deja mucho qué desear si tomamos en cuenta que la agencia debe depender de los tiempos en que el reportero envía su nota completa, lo cual sucede a partir de las cinco de la tarde y hasta las 11 o doce de la noche. En cuanto al servicio noticioso y de opinión profesional, éstos se basan en la información que producen reporteros, articulistas y columnistas del periódico *La Jornada*.

Es decir, la agencia no tiene actualizada esa información al 2003, porque ahora sólo ofrece notas informativas y la columna de Miguel Ángel Rivera, contrasta lo que dice la organización con lo que realmente hace en lo cotidiano.

Asimismo, desde la dimensión formal de la organización, las personas que concibieron la creación de ASIC no plantearon las ideas y valores que incitaran el

trabajo de esta empresa, lo anterior se puede afirmar porque no existen documentos del trabajo inicial de la agencia, por lo que en este apartado se puede concluir, en primera instancia, aún sin explorar la totalidad de la organización, que nos encontramos ante una organización poco configurada, flexible, que connota poco diseño organizacional.

Sin embargo, al inferir su filosofía, podemos identificar los valores que son el respeto, la democracia, la verdad y la oportunidad. ASIC, así, pretende ser la materialización de la rapidez y la oportunidad que se busca en el periodismo y que se cristaliza a través de una agencia de noticias.

Otro de los elementos fundamentales que se deben tomar en cuenta al crear una organización son los objetivos, mismos que se definirán a continuación.

Es importante que todas las organizaciones, independientemente de la actividad a que se dediquen, deben tener presentes sus objetivos, ya que éstos se traducirán en las metas que habrán de proponerse y alcanzar los miembros de una organización. Para tener una idea más clara de los objetivos se utilizará la definición que al respecto realiza Renate Mayntz:

“El objetivo de la organización considera lo que realmente guía las decisiones, lo que orienta su acontecer, actividades y procesos hacia un fin específico. Es decir, el objetivo no tiene que ser necesariamente idéntico al que se define como tal en unos estatutos, un reglamento o una constitución”³⁵.

Formalmente no existen plasmados en ningún documento los objetivos de la organización, sin embargo podemos inferirlos si tomamos en cuenta fortalecer la presencia del periódico *La Jornada* a nivel nacional e internacional y distribuir comercialmente, por medio de una agencia, de servicios de textos informativos, de

³⁵ Mayntz, *op. cit.*, p. 75.

opinión, fotografías y caricaturas que se producen cotidianamente en el diario, para constituir una fuente adicional de ingresos al corporativo³⁶.

En el acta constitutiva del 17 de diciembre de 1987³⁷, por medio de las actividades que se enlistan y que tienen lugar legalmente se da por hecho, que se busca un ingreso adicional a continuación, enlistamos las actividades de la empresa.

1) La producción, venta, alquiler, consignación y distribución, ya sea directa o indirectamente, a su propio nombre o como agente mediador, representante o distribuidor de información, fotografías, cartones o caricaturas, libros, revistas, periódicos, impresiones de cualquier tipo, películas, grabaciones y discos, así como la producción, venta alquiler y distribución de cine, teatro, radio y televisión.

2) La adquisición, instalación y explotación de toda clase de empresas de información, librerías, editoriales, tipográficas, de cine, radio y televisión, así como todo lo relacionado a la producción y distribución de bienes y servicios de y para la comunicación.

3) Fundar, organizar, desarrollar y explotar toda clase de revistas, periódicos y similares.

4) Actuar como agente, mediador, representante o distribuidor de noticias, artículos, ensayos, fotografías, cartones, publicidad o similares, así como organizar, desarrollar y explotar en el país y en el extranjero, agencias de noticias o de publicidad.

5) Actuar como representante o distribuidor de agencias de noticias o de publicidad, ya sean nacionales o extranjeras.

³⁶García Verónica, *op cit.*, Reporte de actividades de ASIC/La Jomada, s/p.

³⁷ Información proporcionada por la Administración de ASIC.

6) La realización de estudios e investigaciones de carácter económico, publicitario, cultural, social y político.

7) La adquisición, instalación y operación de toda clase de bienes muebles o inmuebles, así como la adquisición y/o emisión de acciones, partes de interés y bonos de otras sociedades y todo tipo de valores.

8) La compra, venta, instalación, arrendamiento o comodato de terrenos, oficinas, plantas, fábricas, almacenes, talleres y otras actividades que sean necesarias o útiles para el cumplimiento de las finalidades anteriores.

9) La manufactura, procesamiento, comercio, importación y exportación de toda clase de bienes y servicios.

10) La celebración de todos los actos, convenios y contratos, administrativos, legales, civiles o mercantiles, con personas físicas o morales para dirigir administrar, financiar, establecer, o explotar toda clase de empresas comerciales o industriales, en el país o en el extranjero.

11) Emitir, comprar, vender y endosar toda clase de títulos de crédito y valores que permitan las leyes; otorgar toda clase de garantías reales o personales, constituir hipotecas y otorgar fianzas y avales.

12) Ejecutar todos los actos jurídicos y celebrar todos los convenios y contratos que se relacionen directa o indirectamente con el objeto social.

13) Asesoría técnica de empresas, así como el diseño e implantación de procedimientos y sistemas.

14) Capacitación y entrenamiento de personal.

Ahora bien, si el objetivo ya definido anteriormente es una guía de decisiones que orienta el acontecer, las actividades y los procesos ¿realmente se cumple? En términos generales podemos decir que sí, sin embargo, al hablar de objetivos es necesario hacer señalamientos especiales que trataremos a continuación.

Para la época en que nació ASIC muchas empresas periodísticas, como revistas, periódicos, o medios electrónicos se iniciaron en el negocio de las agencias informativas, tal vez, uno de los objetivos que animaban a estas empresas, era, en un principio, producir su propia información y competir directamente con Notimex, la agencia informativa oficial. Otro de los motivos fue el expandir los negocios y vender información a los medios de comunicación tanto nacionales como extranjeros.

En el caso de ASIC, no existe un conflicto de objetivos en la organización, a esto nos referimos cuando existen objetivos simultáneos o contradictorios entre sí, tal como lo señala Mayntz, esto sucede porque entre los miembros no existe un acuerdo sobre qué objetivo perseguir o incluso, como sucede en muchas organizaciones, el objetivo de ofrecer un bien o servicio se contrapone con el fin de lucro, este no es el caso de ASIC, ya que desde un principio se concibió como una forma de aumentar los ingresos del corporativo por medio de vender la información que se generaba en el periódico *La Jornada*.

Así, con esa visión ASIC funcionó en sus primeros años de actividades, con algunos problemas en la transmisión de información porque se dependía de Notimex para el envío, vía satélite, de esa información a los clientes de ASIC, así como el escaso personal que debía realizar esa tarea. Con el paso del tiempo la empresa atravesó por baches económicos, ocasionados por la crisis económica que atravesaba el país en 1994, lo cual casi provocó el cierre de ASIC y fue "salvada" por la dirección de la agencia que se propuso trabajar en un nuevo proyecto.

En este sentido fue necesaria una revaloración de los objetivos, que no quedaron por escrito, pero que se dieron por un cambio de actitudes y es en el siguiente apartado donde se explicará esta situación.

2.2.1 Problemas de sucesión de objetivos

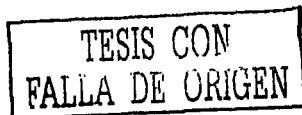
Se entiende por sucesión de objetivos el cambio operado cuando el objetivo que ha tenido hasta ahora una organización se hace superfluo o ha sido alcanzado y es sustituido por otro³⁸.

En este sentido y de acuerdo a la breve historia de la agencia arriba mencionada, se llevó a cabo una revaloración de los objetivos, sobre todo por el interés económico, ya que Demos, S. A. de C. V. empresa que edita el periódico *La Jornada* decidió intervenir en ASIC en 1999 cuando notó que durante los cuatro años anteriores (de 1995 a 1998) la agencia no le estaba aportando ingresos económicos adicionales, como parte de uno de los objetivos para lo cual fue concebida.

Fue entonces cuando a principios del año 2000 la dirección de ASIC propuso a Demos trabajar en un nuevo proyecto empresarial periodístico, conservando y revaluando los propósitos que llevaron a la constitución de la agencia en 1987.

Estos nuevos objetivos buscaban ampliar y mejorar la oferta de servicios y atención a los clientes que tenían contratado el servicio informativo, mediante la calidad de los materiales periodísticos que se ofrecen, así como superar los problemas del sistema de transmisión, por lo que ASIC pasó de enviar información vía satélite a utilizar Internet con su dirección electrónica www.asic-lajornada.com.mx, logrando reducir costos y mejorando la transmisión de calidad y tiempo.

³⁸Mayntz, *op.cit.*, p. 92.



Respecto a ampliar la oferta de servicios, en ese año 2000 la agencia trabajó en un nuevo producto: el Anuario de *La Jornada*, el cual recopila información relevante de reporteros, columnistas, articulistas, así como la utilización de las fotografías y caricaturas más importantes del periódico. En este aspecto puede inferirse que es el Anuario el producto que más recursos económicos le aporta a la empresa por las páginas de publicidad que vende. Es entonces que a partir de ese año y hasta la fecha la agencia ofrece dos productos a sus clientes.

Fue así como hasta el año 2000 se redefinieron los objetivos de ASIC planteados originalmente en 1987, es decir, pasaron 13 años para que la agencia cambiara su forma de trabajar, modificación motivada principalmente por la cuestión económica que le estaba costando a la empresa Demos. Cabe destacar que estos nuevos objetivos aún cuando no se encuentran formalmente escritos y especificados en un documento realizado por la agencia, operan en la actualidad en ASIC y que animan el trabajo de la organización.

Ahora bien después de conocer la redefinición de los objetivos de la agencia a éstos se tratarán de ubicar en uno de los tres tipos de objetivos de la organización que propone Mayntz³⁹ y que para ASIC es de las "organizaciones que tienen como objetivo el logro de cierto logro hacia fuera".

De acuerdo con los objetivos con que actualmente funciona la agencia, ésta tiene como objetivo el logro de cierto resultado hacia fuera, es decir, todas las acciones que se propone la agencia están encaminadas para beneficiar a los clientes, quienes en última instancia compran los productos de ASIC, lo cual lógicamente reditúa económicamente a la empresa.

Es en este afán de brindar una mejor atención a los clientes es como ASIC trabajó en un nuevo sistema de transmisión de la información y esto lo hizo a través de una página electrónica: www.asic-lajornada.com.mx, un vehículo tecnológico

³⁹ *Idem.*, pp.77, 78.

eficaz, el cual permite que los clientes puedan acceder de manera sencilla a la información que ASIC les vende.

También del interés de ASIC en sus clientes, la dirección de la agencia creó un nuevo producto el Anuario de *La Jornada*, el cual recopila los acontecimiento más sobresalientes del ámbito nacional e internacional que genera este diario.

Después de haber inferido los objetivos de ASIC y las actividades estipuladas, en su acta constitutiva, luego con los que realmente trabajó y finalmente con los que redefinió, ahora es preciso saber la congruencia que éstos tiene con la estructura formal de la organización que en el siguiente apartado se explicará.

En primera instancia podemos afirmar que, por el solo hecho de que nuestra organización carezca de un documento legal donde especifique cuáles son sus objetivos, estamos ante una organización que se perfila hacia lo informal, sin embargo, recordemos que muchas organizaciones nacieron sin tener en mente el logro de ciertos objetivos, más bien, esos se fueron dando en el transcurso de su operación, por eso, veremos si es el caso de ASIC.

2.2.2 Congruencia entre objetivos y estructura formal

Ya en el funcionamiento de una empresa es necesario conocer si se desempeña de acuerdo a los objetivos que se planteó, por lo que antes de continuar es necesario una definición a este respecto.

"La conexión entre el objetivo y la estructura de una organización no es inamovible, sino que está influida y configurada por factores como: presupuestos sociales, legales y tecnológicos de la realización de un determinado objetivo, así como la coyuntura histórica concreta"⁴⁰.

⁴⁰ *Idem*, p. 103.

Como se pudo apreciar en la sucesión de objetivos, Demos se decide a intervenir financieramente en ASIC en 1999 porque la agencia no le estaba aportando ingresos económicos para lo cual fue creada. Fue entonces como la dirección de la agencia en el año 2000 decidió trabajar en el replanteamiento de objetivos, el primero: mejorar el sistema de transmisión de la información y el segundo: ampliar la oferta de servicios a los clientes de la agencia⁴¹.

Para la realización de ambos objetivos la agencia requería un espacio propio, por lo que a partir del 2000 ASIC realizó su mudanza de las instalaciones de la calle Petrarca número 118, colonia Chapultepec Morales a su domicilio actual en la calle Tres Cruces número 99, colonia Coyoacán con este cambio de oficinas, es la primera vez que ASIC cuenta con un lugar para realizar sus actividades como agencia de información y con esto deja a un lado la dependencia de instalaciones que tenía con el periódico *La Jornada*.

Una vez en este lugar para el nuevo sistema de transmisión de información se requirió comprar nuevo equipo de cómputo y para el manejo de este equipo se contrataron a más personas, ya que anteriormente ASIC debía relacionarse con Notimex para transmitir su información, vía satélite, a los clientes. Es así como con este nuevo sistema se mejoraron los tiempos de transmisión de la información, así como se redujeron los costos de operación para la agencia.

En cuanto al nuevo servicio, ASIC creó el Anuario de *La Jornada*, el cual también demandaba la contratación de nuevo personal y equipo de cómputo.

Por tanto, con estas modificaciones se puede apreciar que ASIC cambió su estructura organizacional para adaptarse a las nuevas necesidades de sus objetivos. Es decir, comenzó con la mudanza a instalaciones propias para sus actividades como agencia de información, luego con la creación de un sistema de transmisión de información se demandó la contratación de redactoras para operar el nuevo programa.

⁴¹ Información obtenida de archivos de computadora, *op cit.*, s/p.

Asimismo, se requirió también emplear a un personal administrativo, un diseñador para la página electrónica, así como para el Anuario, una secretaria, vigilantes y una persona que realiza el aseo, todos ellos contribuirían con una tarea específica a lograr esos nuevos objetivos, superando los problemas que en años anteriores sí tenía. En este aspecto se puede concluir que sí se aprecia una congruencia entre los objetivos de la organización y su estructura.

Es así como del 2000 al presente año la organización ha tratado de mantener sus objetivos aún cuando no existen documentos formalmente escritos que describan cómo llegar a la realización de éstos.

Después de conocer los nuevos objetivos de ASIC, en el siguiente apartado se mencionarán la “constelación de valores”, los cuales se asocian a cómo trabaja la organización.

2.3 Constelación de valores

En este punto es conveniente describir que de acuerdo a esa redefinición de objetivos, el primero mejorar el sistema de transmisión de la información y el segundo ampliar la oferta de servicios a los clientes de la agencia, es como se da en la organización la “constelación de valores que son las actitudes valorativas que predominan entre los miembros, que no constituyen por sí mismas una parte fundamental del objetivo de la organización, pero que en ciertas circunstancias pueden influir sobre este objetivo y sobre el comportamiento en la organización”⁴².

Cabe mencionar que aún cuando no todas las personas que trabajan en ASIC saben de la existencia de la redefinición de los objetivos de la agencia, sí los pueden deducir por la actividad a la que se dedica que es el envío de información, vía página electrónica, así como por la elaboración del Anuario, ambos productos dependen de la información producida por los reporteros del periódico *La Jornada*.

⁴² Mayntz, *op.cit.*, p. 85.

Por lo que los valores que predomina en la labor de los miembros en ASIC son los del periódico *La Jornada*, un diario ampliamente conocido en el quehacer periodístico nacional e internacional. El cual le da voz a quienes no la tienen o a quienes se les niega, por lo tanto un valor es el de la veracidad, la oportunidad de la noticia y el de las causas sociales.

Principalmente son la directora de la agencia y el editor en jefe las personas, quienes por haber laborado en el diario se encargan de enfatizar, a través de las órdenes de trabajo, que el trabajo que se realiza en la agencia debe apegarse a "línea editorial del periódico" y con estas indicaciones los miembros de la organización tienen presente su "pertenencia" al diario por medio de la agencia.

Pero por la ocasionalidad en que se transmiten los valores a los integrantes de ASIC, se apreciará que estas personas no se identifican con dichos valores.

Después de haber descrito anteriormente que en ASIC sí existe una congruencia entre los objetivos de la agencia con su estructura, así como haber descrito la constelación de valores entre los miembros de la organización, ahora es preciso definir todos los aspectos que intervienen en la estructura que a continuación se detallará.

2.4 Estructura de ASIC

Para comprender el funcionamiento de todas las organizaciones, es preciso hacer un análisis de la forma en que se estructuran y como se relaciona una organización con los objetivos que se persiguen. En este apartado, abordaremos este tema, para ello, debemos tomar en cuenta la formalidad o informalidad de nuestra organización, es decir, cómo dice que trabaja la organización o lo que la organización dice que es.

Para entender este concepto se utilizará la definición que hace Renate Mayntz al respecto:

"La estructura de la organización es el modelo relativamente estable de la organización; es tan sólo un aspecto del todo y nunca es idéntica al sistema social. [...] Entre estos elementos estructurales están la división del trabajo, la distribución de los puestos y ordenación de las instancias; todo lo referente a las relaciones, actividades, derechos y obligaciones, y que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas"⁴³.

Lo mencionado por Mayntz tiene que ver con la división de los cometidos de cada uno de los miembros, la distribución de puestos, el cómo están ordenados, las reglas que existen en sí, o el como dice la organización que se trabaja, aunque esto no coincida con la realidad.

Para este análisis cabe señalar que presentaremos en los siguientes apartados el organigrama de la empresa para conocer cómo se configura la Agencia.

2.4.1 Cooperación y división del trabajo

Al hablar de organizaciones pensamos en procesos de trabajo, productos, entradas y salidas de información o insumos, ¿cómo se trabaja en una organización? ¿Cómo se organiza el trabajo para que se cumplan los objetivos de la organización? ¿Cómo ASIC entiende el trabajo? Pareciera que estos interrogantes son simples cuando se implican a los procesos de trabajo. Veamos a continuación.

Para hacer una descripción y análisis sobre cómo se trabaja en ASIC, es necesario que retomemos un concepto de la autoría de uno de los grandes pensadores del siglo XIX: Karl Marx. De acuerdo con Marx, "la cooperación, entendida como la forma de trabajo de muchos obreros coordinados y reunidos con arreglo a un plan en el mismo proceso de producción o en procesos distintos pero enlazados"⁴⁴.

⁴³ *Idem*, p. 105.

⁴⁴ Carlos Marx, *El Capital. Crítica de la Economía Política*, p. 262.

Entonces, ¿cómo se da la cooperación en ASIC? Uno de los conceptos que va muy de la mano con el de cooperación es el de división del trabajo, y éste es un tipo particular de cooperación. “La cooperación, basada en la división del trabajo, cobra forma clásica en la manufactura la cual consiste en reunir en un solo taller bajo el mando del mismo capitalista a los obreros de diversos oficios independientes, por cuyas manos tiene que pasar el producto hasta su terminación, además la manufactura puede nacer también cuando se une simultáneamente en el mismo taller a muchos oficiales que ejecutan el mismo trabajo o un trabajo análogo”⁴⁵.

Schein nos ofrece también su concepto de división del trabajo y este es el que dice que unido al concepto de coordinación y al del logro de objetivos comunes está la idea de que los objetivos se pueden lograr fácilmente si cada persona hace algo diferente, pero en forma coordinada, es decir, diferenciación de funciones”⁴⁶.

Ahora bien, al hablar de cooperación y división del trabajo tal como Marx y Schein acuñaron estos términos, implica de cualquier manera una mínima organización y así, es como surgen las organizaciones y por tanto la teoría de la organización. Fenómeno que estudiamos en la realidad del México actual.

Para explicar estas definiciones en ASIC, primeramente se enunciará que una de las principales formas de darse la cooperación en la agencia es a través de un Contrato Individual de Trabajo⁴⁷, en el cual se establecen los derechos y obligaciones de la empresa-empleado y empleado-empresa con cual se contribuye al funcionamiento de la misma, más adelante se detallarán estos derechos y obligaciones. Por lo que es el interés económico una de las principales razones para que las personas que trabajan en ASIC cooperen para la realización de los productos que vende la agencia: información, vía página electrónica y un Anuario.

⁴⁵ *Idem*, p. 272 y 273.

⁴⁶ Edgar Schein, *Psicología de la Organización*, p. 12.

⁴⁷ Información proporcionada por la Administración de ASIC.

Asimismo, para que ese trabajo se realice de una manera eficiente en los procesos que intervienen en la elaboración de los productos que vende la agencia, para organizar el proceso de trabajo de la agencia, es necesario la utilización de herramientas tecnológicas y de esta manera sacar adelante los objetivos de la agencia.

Es en este sentido como apreciamos que la dirección de la agencia es la que guiará las actividades, tanto del área de edición, como del Anuario, producto donde está más involucrada.

Respecto a la definición de Schein y Marx sobre la división del trabajo, dice que los objetivos de una organización se pueden lograr fácilmente si cada persona hace algo diferente, pero en forma coordinada, esta diferenciación de funciones se pueden apreciar en la figura 2.5.2, donde se presenta el organigrama de la agencia.

Es decir, desde la directora, la secretaria, el editor en jefe, el administrador, redactoras y las personas que realizan el Anuario, es así que cada persona con un puesto determinado realizará tareas delimitadas que se encaminarán a realizar el trabajo de la agencia. Lo cual se apreciará detalladamente en el proceso formal de trabajo.

Asimismo, esta cooperación del trabajo se da en los grupos formales, los cuales serán definidos en el siguiente apartado.

2.4.2 Los grupos formales e informales

Al hablar de cooperación y grupos formales de trabajo, será necesario esquematizar cada una de las fases de los distintos procesos productivos, tal y como son concebidos por la organización de manera formal. Esto obedece, en primera instancia, a que estamos estudiando cómo se da el trabajo, cómo

Intervienen los miembros de cada proceso y por tanto a qué costos se llega al producto final porque si tomamos en cuenta cualquier factor que nos ocasione un retraso en nuestros procesos, eso repercutirá, en el producto final.

Pero entonces, ¿quién coopera dentro de la organización y cómo lo hace? Cada miembro de la organización en teoría, tiene ya delimitadas sus funciones, especificadas o no en manuales de procedimiento.

Pero definamos pues a los grupos formales, de acuerdo con Edgar Schein:

"Un grupo, en términos psicológicos, es cualquier número de personas que interactúan unas con otras, que sean psicológicamente conscientes unas de otras y que se perciben así mismas como un grupo. Los grupos son clasificados en formales e informales. Los primeros son aquellos que deliberadamente conforma la organización para una tarea específica relacionada con la misión organizacional. El mismo autor subdivide a los llamados grupos formales en permanentes y temporales. Los primeros son los que conforma un equipo de altos ejecutivos, una unidad de trabajo dentro de un departamento de la organización; los segundos los que conforman los comités o comisiones especiales creadas para llevar a cabo una misión muy particular. Los grupos informales surgen de la combinación particular de factores "formales" y necesidades humanas."⁴⁸

En ASIC los grupos formales y permanentes se pueden apreciar gráficamente en el organigrama de la agencia que se presenta más adelante en el apartado de la estructura formal, es decir, la división de las áreas, donde se distingue la jerarquización de funciones.

De estos mismos grupos formales permanentes se crean los grupos informales, los cuales surgen de las necesidades humanas de interactuar con los individuos más cercanos y que por la diaria convivencia en la organización se origina que se

⁴⁸ Schein, op.cit., p. 136.

formen estos grupos. La relación de éstos se dará regularmente en el mismo nivel de tareas que se realiza en la organización.

Un primer ejemplo de este tipo de grupos es el de las redactoras, quienes forman un grupo informal cuando se reúnen en el horario de la comida o a la hora de salida de la empresa.

Mientras que el editor en jefe, el administrador y el auxiliar de cobranza salen por separado a comer a algún sitio cercano a la agencia y que el único contacto que se da entre ellos o con los demás miembros de la organización es específicamente para tratar asuntos laborales.

Otro grupo informal es el que se forma en ocasiones especiales como los cumpleaños de algún miembro de la organización, donde se reúnen casi todo el personal de ASIC para celebrar por unos momentos a esa persona de la organización.

A la directora de la agencia se le puede considerar como un individuo sin pertenencia a un grupo porque interactuará con otros grupos formales permanentes como el editor en jefe, las redactoras, las personas que laboran en el Anuario, el administrador y el auxiliar de cobranza, la secretaria, es decir, en algún momento se reunirá con todos pero no hará "migas" con ninguno de estos.

En esporádicas situaciones la directora de la agencia decide comer en las instalaciones de la agencia y se da la oportunidad para compartir la comida con las redactoras, el diseñador y con otras personas ajenas a la organización.

Respecto a los grupos temporales, éstos no se dan en el estricto sentido de un grupo, pero se le pide a una persona realizar los acrónimos utilizados en la información de todo el Anuario y que se incluirán en una sección especial al final de este trabajo. Como este caso también se pueden presentar otros, lo cual

depende de las necesidades informativas que requiera esta área del Anuario y que serán determinadas por la directora de la agencia.

En cualquier organización se podrán identificar este tipo de interacciones de los grupos de trabajo, tanto formales como informales.

Podemos afirmar entonces que habrá cierta unidad en cada área de la agencia, pero no es una organización unida porque las reuniones, tanto de grupos formales e informales se da esporádicamente.

2.5 Estructura formal

Para comprender el funcionamiento de cualquier organización es importante tomar en cuenta la forma en que se estructura y como esta estructura está relacionada con los objetivos de la organización. Es necesario tomar en cuenta la formalidad o informalidad de nuestro objeto de estudio, cuestión que abordaremos en los siguientes párrafos.

Antes de pasar al análisis de nuestra organización, debemos partir del concepto de estructura, de acuerdo con Renate Mayntz:

El análisis de la estructura de la organización puede comenzar por describir los papeles que desempeñan todos los miembros. Por papel se entiende un complejo de normas o de expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización. [...] La fuente más importante de las expectativas de los papeles son las instrucciones escritas y verbales dictadas por la dirección de la organización, es decir, por los jefes que ésta tenga en un momento determinado. Las expectativas respecto de los papeles se refieren, tanto al comportamiento visible, como a determinadas actitudes y posturas valorativas del titular del puesto, en tanto que tenga algo que ver con sus cometidos en la organización⁴⁹.

⁴⁹ Mayntz, *op.cit.*, p. 105.

En primera instancia y de acuerdo a la definición de Mayntz para realizar el análisis de la estructura de la organización es importante describir los papeles que cada miembro de la organización realiza en ASIC, pero primero se ubicarán a éstos en el lugar que ocupan en el organigrama.

ORGANIGRAMA DE ASIC

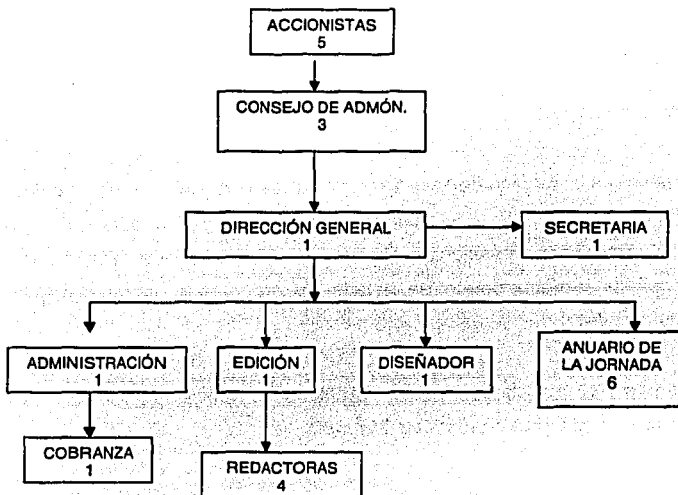


Figura 2.5.2 Fuente: archivo de ASIC/La Jornada

En este organigrama se puede apreciar la jerarquía escalonada vertical, si bien los accionistas y el Consejo de Administración son los primeros en importancia, es la directora de la agencia quien dirige las actividades de ASIC hasta llegar a los niveles inferiores.

Después de haber conocido las áreas que comprende ASIC, ahora es preciso describir las funciones de cada una de estas personas. Es necesario aclarar que es en el contrato individual de trabajo donde se encuentran especificadas las actividades de cada persona, pero la administración de ASIC no tiene actualizadas las funciones de todo el personal y en otros casos hay miembros de la organización que ni siquiera tienen un contrato, por lo que en esos casos las funciones se realizaron con base a la experiencia laboral de quien escribe este trabajo:

Dirección general: la directora de ASIC principalmente se dedica a establecer relaciones públicas, ofrece las cualidades de los servicios de información de ASIC/La Jornada, está al tanto del diario acontecer nacional e internacional para tener una idea de las noticias más relevantes que se incluirían en el Anuario. Asimismo establece un contacto con los clientes que no van al corriente en sus pagos con la agencia, revisa la página electrónica de ASIC y verifica los estados de cuenta de la agencia.

Secretaría: se encarga de llevar los asuntos de la directora, así como de contestar las llamadas telefónicas, recibir recados y participa en la mecanografía de proyectos relacionados con la agencia y con el Anuario.

Administrador: realiza la contabilidad de la empresa, presenta las declaraciones de impuestos, elabora la nómina, efectúa los pagos a proveedores (vigilancia y aseo), además de abastecer de la papelería y las necesidades básicas de la empresa.

Auxiliar contable: se encarga de cobrar a los clientes el servicio que presta ASIC.

Editor en jefe: selecciona y actualiza la información y fotografías que entrará en la página electrónica www.asic-lajornada.com.mx.

Redactora: se encarga de editar las notas informativas, entrevistas, columnas y fotografías que producen los reporteros del periódico *La Jornada*.

Diseñador: es quien crea un formato para cada página del Anuario con la información, fotografías y caricaturas que previamente fue seleccionada por la coordinadora de información.

En entrevista con la coordinadora de información del Anuario se pudieron definir las funciones de las personas que trabajan en esta área:

Coordinadora de información: realiza la lectura del periódico *La Jornada* para selecciona notas, fotografías, caricaturas y artículos de opinión relevantes.

Redactora: selecciona notas relevantes del periódico *La Jornada* y sintetiza esa información.

Corrector de estilo: revisa ortografía y redacción de las notas ya seleccionadas por la coordinadora de información.

Es preciso mencionar que estas actividades debieran estar formalmente escritas en un manual de procedimientos y es a continuación donde se explicará que en este año 2002 la agencia apenas se preocupó por solicitar a una empresa la realización de uno.

2.5.1 Manual de procedimientos

La directora de la agencia pidió al Centro Interdisciplinario de Servicios Especializados, S. A. de C. V. (CISE) la realización de un manual de organización y procedimientos⁵⁰, comenta Gerardo Jiménez Meixueiro, administrador de la agencia, el cual consta de tres etapas: la primera consiste en la recopilación de información, es decir, cuántos departamentos tiene ASIC (administración, edición,

⁵⁰Información obtenida a partir de una entrevista con Gerardo Jiménez Meixueiro, administrador de ASIC/La Jornada.

diseño, Anuario), cuántas personas laboran en la agencia actualmente y las actividades que realiza cada persona dentro de la misma.

En la segunda etapa el CISE realizará los diagramas de flujo, el organigrama y los departamentos en que se divide la agencia y finalmente en una tercera etapa el CISE presentará a la directora de ASIC el diseño de la agencia para saber qué tan de acuerdo está con la propuesta.

A decir del administrador de la agencia, el manual se encuentra en la segunda etapa de elaboración, pero no se sabe la fecha exacta en que la empresa entregará la información recaba a la directora de ASIC.

Es en este manual de procedimientos donde también tendría que incluirse el proceso formal de trabajo que se realiza en la agencia de los dos productos que vende la agencia: envío de información a través de una página electrónica y un Anuario. Por lo que a continuación se presentará el proceso formal de trabajo de acuerdo a la experiencia laboral de quien escribe este documento.

2.5.2 Proceso formal de trabajo

¿Cuáles son las actividades y los procesos que se siguen en ASIC? Anteriormente abordados el concepto de división del trabajo y cooperación, describimos los puestos y las actividades de cada uno de los miembros de ASIC, ahora, presentaremos un esquema sobre la manera que trabaja nuestra organización. Esquematizaremos los procesos formales que se siguen en la organización para llegar al cumplimiento de los objetivos que persigue. Pero antes, citamos a Mayntz donde dice al respecto que:

"Las organizaciones tienen siempre por definición una estructura funcional; es decir, las actividades diferenciadas con arreglo a la división del trabajo están establecidas en ellas mediante reglas y encomendadas como cometidos a los titulares de determinados

cargos[...] La palabra "formalización" la cual expresa en qué medida las actividades y relaciones de una organización vienen determinadas por reglas firmemente establecidas⁵¹.

Un grado de formalización para una organización es el contar con un manual de procedimientos en el que se especificara de manera detallada la forma de trabajar en la empresa, pero en el caso específico de ASIC esto no sucede, las actividades encaminadas a la realización de los dos productos que la agencia vende se dan mediante instrucciones verbales del jefe inmediato, tanto en la página electrónica, como en el Anuario.

Pero aún cuando las actividades y relaciones no están determinadas por reglas firmemente establecidas en un documento, la página electrónica y el Anuario salen adelante, probando con esto la funcionalidad del trabajo de la agencia.

Después de haber explicado que en ASIC no se cuenta con un manual en que se especifique el proceso formal de los dos productos que vende, en los siguientes renglones se explicarán los procesos de trabajo con base a la experiencia de quien escribe este documento.

Primero se describirá el proceso de trabajo de la página electrónica www.asic-lajornada.com.mx

La agencia recibe la información producida por los reporteros del periódico *La Jornada* a través de un servidor, al cual llegan las notas informativas, entrevistas, columnas, artículos de opinión y fotografías, es ésta la materia prima de la agencia, luego de dos computadoras macintosh se "baja" esa información.

Cada redactora editará la nota, es decir, se uniformará las notas con un mismo tipo de letra Arial 12, se le redactará un encabezado de dos renglones como máximo al inicio del texto y se le escribirá la fecha del día y al final las iniciales de

⁵¹ Mayntz, *op.cit.*, p. 111-112.



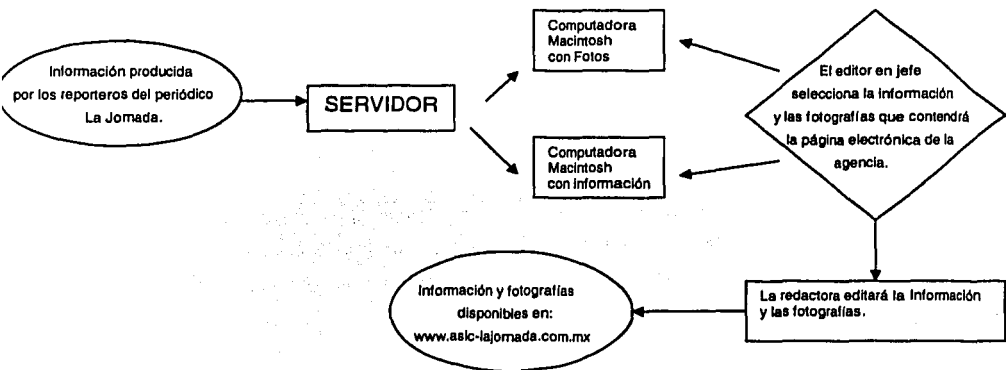
quien realizó la edición, por último se guardará la nota en la carpeta llamada NOTAS ASIC con un número (N01), tanto en formato de Word, como para Mac, esto es en Texto MS-DOS con saltos de línea.

Ya uniformada esa nota para ingresarla a ASICweb, se le ubicará en una sección (Política, Sociedad y Justicia, Estados, Economía y Finanzas, Cultura y Espectáculos, Deportes, El Mundo y Columna) según de lo que se trate la nota para que después ésta aparezca en la página electrónica de ASIC.

En cuanto a las fotografías, éstas las selecciona el editor en jefe de acuerdo a las notas que ya se encuentran en la página electrónica, la cantidad de fotos a ingresar varían día a día, de acuerdo a lo que envían desde el periódico. Una sola redactora se encargará de escribirles un pie de foto del lugar donde fueron tomadas, así como los actores, numerarlas e indicar la fecha.

Esta información editada del periódico *La Jornada* estará disponible en la página electrónica de la agencia para los 26 suscriptores con que cuenta, quienes podrán hacer el uso que ellos consideren conveniente para su empresa periodística.

A continuación se presenta un flujograma, el cual indica el proceso formal de trabajo para la página electrónica.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ahora se detallará el proceso de trabajo del Anuario:

El primer paso que la coordinadora de información realiza para la elaboración del Anuario es la lectura diaria del periódico *La Jornada*, posteriormente selecciona las notas, artículos de opinión, fotografías y caricaturas relevantes del acontecer del país.

Dentro de esa selección de información también se ofrece una recopilación de las diferentes elecciones políticas del país (si es que las hubiera en el año), en que se reúnen datos de los porcentajes obtenidos por cada partido político. Con esos datos se hacen pequeños recuadros para mostrar cómo quedarán constituidos los Congresos estatales. Esta información se obtiene de fuentes oficiales como el Instituto Federal Electoral, el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia (INEGI), agencias de noticias como Notimex, páginas de Internet de gobiernos estatales, y en algunas ocasiones se recurre de los enviados especiales del periódico *La Jornada* que cubren esas elecciones.

También se hace un listado de los diferentes actores que se mencionaron en todo el anuario, con el nombre y el cargo de los funcionarios, empresarios, deportistas, etc., y se ordena alfabéticamente.

Otro paso es redactar y jerarquizar esa información mensualmente, primero en orden de importancia y de acuerdo a la sección que pertenezca (Política, Cultura, Espectáculos, Deportes, Economía, El Mundo, Estados, La Capital, Sociedad y Justicia). También se elaborarán recuadros, es decir, síntesis de los eventos relevantes del mes, notas de interés de cualquier tema.

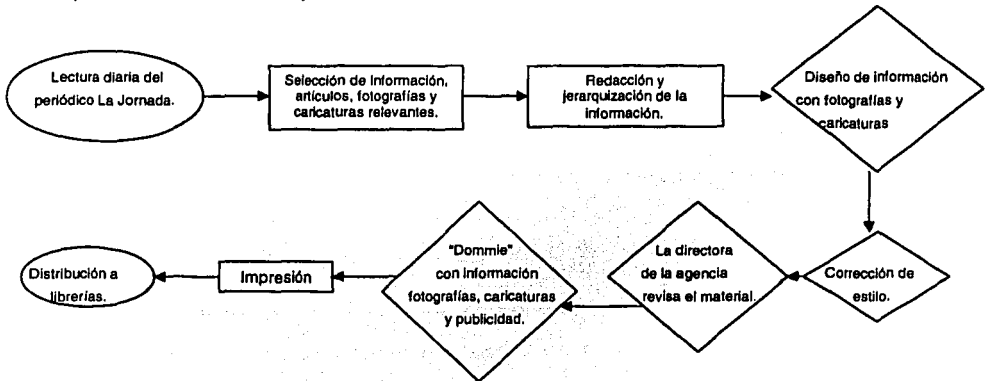
Al terminar con cada mes de información, se le entrega al diseñador la bitácora o lo que llaman "La Jornada de las Jornadas" para que esta persona forme junto con las fotografías (de éstas se tomará en cuenta los colores, el contraste, las figuras, entre otras cosas) y caricaturas, cada página del Anuario.

Por su parte, el corrector de estilo revisará por cada mes la redacción y ortografía de la información seleccionada y redactada por la coordinadora de información. Otro de los pasos importantes es cuando la directora de ASIC revisa el material mes por mes y propone cambios, por lo que es en este paso donde se detendría por un tiempo el trabajo de elaboración del Anuario para realizar las correcciones que la directora haya sugerido.

El siguiente paso es cuando la persona encargada de la publicidad elabora un "dummie", en el cual se dará un espacio preferencial a las páginas de los anunciantes que se complementará con información, fotografías, caricaturas, previamente seleccionadas y aprobadas por la directora de la agencia.

Finalmente la impresión y después distribución serán los pasos finales para que el Anuario llegue a venderse a las librerías de prestigio como Sanborn's, Gandhi, librería de *La Jornada*, entre otras.

En el siguiente flujograma se presenta de manera general cómo se da este proceso formal de trabajo de ASIC.



Después de haber descrito los procesos formales de trabajo que se realizan en ASIC para vender sus dos productos, en el siguiente apartado se mencionará el inventario de recursos humanos y tecnológicos que actualmente tiene la agencia.

2.5.3 Inventario de recursos humanos y tecnológicos

Una vez esquematizados y explicados los procesos de trabajo, cabe preguntarnos ¿es suficiente el personal y los recursos tecnológicos, financieros y materiales para trabajar?

Ya en el capítulo uno mencionamos los recursos con los que trabaja la agencia, solo que en este apartado daremos respuesta a las interrogantes arriba mencionadas.

De estos recursos tecnológicos, cada miembro de ASIC cuenta con una computadora, pero sólo nueve contarán con Internet, así también hay sólo dos computadoras macintosh con software específico para diseño, este equipo de cómputo fue adquirido en el mes de junio del 2000, año en que fueron redefinidos los objetivos de la agencia y es con este equipo de cómputo con el que actualmente se trabaja en la empresa.

A pesar que este equipo de cómputo es de "reciente modelo" por el trabajo que se desempeña en la agencia es demasiada la información que se genera diariamente, por lo que la memoria de éstas se satura con frecuencia, así que el personal de soporte técnico del periódico *La Jornada* debe realizar constantemente una limpieza de las mismas, para no dificultar el trabajo del personal de la agencia.

Respecto a los recursos humanos: en total son 16 personas las que laboran en la empresa y cada una de ellas realiza una función diferente y coordinada para el

funcionamiento de la agencia, por lo que puede decirse que ASIC cuenta con el personal y los recursos tecnológicos suficientes para llevar a cabo el trabajo.

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

Toda empresa en algún momento de su vida organizacional debe darse a la tarea de incorporar gente a alguna actividad que requiera la empresa. ¿Cómo se recluta el personal? ¿Qué importancia le otorga ASIC a ello? ¿Quiénes llegan a la organización? Si tomamos como referencia a Mayntz cuando señala que “la manera en como las organizaciones reclutan a su personal depende estrechamente de la actitud del miembro potencial frente al objetivo de la organización y de los motivos de su ingreso”, y agrega que “cuáles sean las personas en las que hay que pensar para su ingreso en una organización depende de los puestos a ocupar, que a su vez se deducen del objetivo de la organización”⁵².

Existen empresas en que les resulta de vital importancia escoger al tipo de personal que laborará en ellas, aquí es común encontrar áreas específicas que se dedican a reclutar a su personal o si no cuentan con ello, se contratan a las agencias de empleo, o reclutamiento de personal.

En el caso de ASIC no existe un proceso formal de reclutamiento del personal que ingresa a la agencia, la entrada de las personas se da principalmente por recomendación de una tercera persona, quien le avisa que existe la posibilidad de que se desocupe un puesto, por lo que el único requisito es que tenga conocimientos de la carrera de Periodismo y le recomienda a ésta a su jefe inmediato y finalmente será esta persona quien decida el ingreso de un nuevo miembro al área de edición.

⁵² *Idem*, p. 144.

En cuanto al personal que realiza el Anuario, es la directora de ASIC quien seleccionará a las personas de esta área, en la cual cada año se rota de personal porque no aguantan el carácter de la directora de la agencia, dijo en entrevista el administrador de ASIC Gerardo Jiménez.

Así como es importante el personal que labora en nuestra organización, también lo es la forma en la que se entrena, capacita y socializa al personal, Schein nos dice que el entrenamiento:

"Se entiende enseñarle al empleado las habilidades técnicas que necesita para desempeñar eficientemente su trabajo; por socialización se entiende el proceso de ilustrarlo cómo funcionar en la organización, cuáles son las normas y reglas de conducta, y cómo comportarse con otros miembros de la organización, es decir, aprender cómo funciona la organización"⁵³.

Específicamente para el área de edición de ASIC, una de las mismas redactoras es quien entrenará al nuevo miembro de la organización con base a la experiencia de esta persona, la participación del editor en jefe es muy escasa, sólo intervendrá cuando él lo considere necesario, pero básicamente el entrenamiento en esta área lo realizarán las redactoras.

En cuanto a la socialización, será el editor en jefe quien presente al nuevo miembro de la organización con la directora de la agencia, no así con las demás personas de otras áreas de la agencia, esta parte la llevarán a cabo las redactoras, quienes presentarán a esta persona con la secretaria, la persona que realizar el aseo y el diseñador. Con el administrador es el primer contacto, ya que esta persona le pide al nuevo miembro de la organización sus documentos personales como acta de nacimiento, hoja de afiliación al IMSS, Curp, entre otras.

⁵³ Schein, *op cit.*, p. 19.

Podemos afirmar que ASIC no pone demasiado interés en la forma como recluta, selecciona y socializa a los nuevos miembros de la organización, lo cual puede afectar significativamente a los procesos de trabajo, principalmente del área de edición porque se hacen más lentos, ya que al entrenar las mismas redactoras al nuevo integrante del área, se formularán preguntas constantes respecto al proceso de trabajo porque no existe un documento en el cual basarse.

Entonces el dominio de los procesos de trabajo se hace sobre la marcha, equivocándose y corrigiendo en repetidas ocasiones.

Es en este sentido como deducimos que ASIC no le da la suficiente importancia a la hora de reclutar, seleccionar y socializar a los nuevos miembros de la organización, podemos deducir que a la agencia no le interesan estas actividades porque en sus inicios ASIC nunca se enfrentó a estas situaciones y así es como trabajado hasta el momento.

Finalmente el riesgo de este nulo interés en este tipo de actividades, le trae como consecuencias a ASIC que el personal no se identifique con la empresa, ni con los objetivos, lo cual podría desatar conflictos por ambas partes.

2.5.5 Estructura formal de poder-autoridad

Para explicar este apartado es necesario señalar que el poder y autoridad no son lo mismo. El poder puro implica un sometimiento físico a través de la manipulación del premio-castigo o de la información, es decir, autoridad no legítima. Mientras que la autoridad legítima significa obediencia de las normas voluntariamente porque aceptan el sistema, esto es que existe consenso sobre las bases de los reglamentos, normas y leyes y también el sistema por el cual se coloca a una persona en una posición de autoridad.

En este sentido es pertinente mencionar las bases de la autoridad legítima, de acuerdo al sociólogo alemán Max Weber⁵⁴: la primera es la carismática: la cual se basa en cualidades personales de un líder, en que el modelo organizativo es muy flojo, poco estructurado e inestable; la segunda base es la tradicional que se garantiza por el respeto al pasado, a las tradiciones y el aparato administrativo es patriarcal o feudal y la tercera es la racional-legal con leyes, reglamentos y procedimientos se logra la legitimidad cumpliendo la ley y donde el aparato administrativo es la burocracia.

Después de enunciar brevemente estos postulados, puede decirse que ASIC tiene una estructura de autoridad racional-legal porque de acuerdo a las cláusulas de la administración en el acta constitutiva, dicen que "la Asamblea de accionistas y el consejo de administración nombrará de entre sus miembros un presidente, un vice-presidente, un secretario y un tesorero; también podrá nombrar un director o gerente general, uno o varios sub-gerentes, así como los demás empleados que estime convenientes. Asimismo, estos nombramientos podrán ser revocados en cualquier tiempo por acuerdo del Consejo de Administración".

Es así que la autoridad formal de autoridad de la Agencia de Servicios Integrales de Comunicación es de tipo jerárquica en que las decisiones se toman desde un "alto mando" como se puede apreciar en el organigrama.

Aún cuando las reuniones del Consejo de Administración y los accionistas son anuales, son estas ocasiones en que se toman las decisiones que habrán de guiar las actividades de la agencia durante todo el año. El trabajo cotidiano de la agencia es dirigido por la directora, quien coordinará los trabajos del administrador, del editor en jefe, el diseñador y el Anuario, finalmente es la dirección de ASIC quien decide en qué momento habrá de realizarse un nuevo proyecto para la agencia.

⁵⁴ *Idem*, p. 24-25.

2.5.6 Grados de control

Para explicar el grado de control en ASIC primero es necesario señalar que “las organizaciones poseen inevitablemente una estructura de autoridad, esto es la división entre las facultades de decisión y de mando establecidas en reglas y papeles, de una parte, y las obligaciones de ejecución y obediencia en la otra”⁵⁵.

En ASIC una de las formas de ejercer su control sobre los otros es mediante un Contrato Individual de Trabajo signado entre el representante de la empresa y el trabajador, dicho documento establece los derechos y obligaciones de ambas partes.

Dentro de las obligaciones de la empresa estipuladas en el contrato individual de trabajo se dice que ésta se obliga a pagar al trabajador catorcenalmente, los días viernes en las oficinas de la empresa. La jornada de trabajo será continua de 40 horas semanales distribuidas en cinco días de trabajo con dos días de descanso, los cuales varían de las funciones que se realizan en la agencia, así por ejemplo dos redactoras trabajan de domingo a jueves y las otras dos trabajarán de martes a sábado, en tanto que las personas que laboran en el Anuario, el administrador, el auxiliar contable, la secretaria y el editor en jefe su horario es de lunes a viernes.

Por su parte, la directora de la agencia trabajará de acuerdo a los tiempos que ella considera convenientes, porque en ocasiones labora en la agencia los fines de semana.

Asimismo la empresa está facultada para que el trabajador labore en horario extraordinario, en esos casos la forma de pago se sujetará a los perceptuado en la Ley Federal del Trabajo reglamentaria del apartado “A” del artículo 123 constitucional. Para el control de la jornada de trabajo “el trabajador” queda

⁵⁵ Mayntz, *op cit.*, p. 125.

obligado a firmar personalmente su tarjeta de asistencia y registrar la entrada y salida a las labores en el reloj respectivo, de acuerdo al sistema que se tenga implantado.

En ASIC también existen otras formas de control que no están estipuladas formalmente en un reglamento interno de la empresa, pero que de manera verbal el administrador, el editor en jefe y la directora de la agencia las comunican a los miembros de la organización. Así por ejemplo es el editor en jefe quien comunica a las redactoras el horario de entrada y salida, también de manera verbal se le solicitarán los permisos especiales que cada redactora requiera.

En cuanto al nivel de autoridad es en el organigrama de la agencia donde se aprecia la jerarquía de los puestos, donde el mando principal lo ejerce la directora hacia departamentos como el de administración, el Anuario, la secretaria y el auxiliar de administración, y sólo en mínima proporción ejerce autoridad en la página electrónica, donde puede decirse que todo el control lo practica el editor en jefe, quien es el responsable casi absoluto de este departamento.

Toda empresa para guiar sus actividades eficazmente debe tener un grado de control que para ASIC se acaba de describir, pero también debe existir el elemento de la motivación para los miembros de la organización, quienes son el motor principal de las empresas y es en el siguiente apartado donde se detallará esta situación.

2.5.7 Grados de motivación

En nuestro apartado anterior abordamos la manera en que se estructura el poder y la autoridad en nuestra organización, muchas veces los problemas que pueda presentar una empresa no solo están de lado de los objetivos, sino el problema pudiera radicar en los miembros de la organización y como conciben ellos el trabajo, aunado a esto, a los grados de identificación con la empresa. Entonces,

resulta pertinente que cualquier tipo de institución, plantee la forma en que motivará o persuadirá a sus miembros para lograr los objetivos de la misma.

Para una mejor comprensión de la motivación se mencionarán brevemente las Teorías sobre las necesidades básicas del hombre:

Maslow: hace énfasis en las "necesidades humanas básicas y su organización en orden jerárquico, y sostiene que las necesidades de orden jerárquico más alto no se pueden satisfacer a menos que se hubiesen satisfecho las necesidades de orden más bajo"⁵⁶.

Alderfer: "toma las necesidades planteadas por Maslow y las agrupa en tres categorías básicas: 1.- necesidades de existencia, 2.- necesidades de relacionarse con otras personas y 3.- necesidades de crecimiento personal, es decir, reconoce la posibilidad de que no todo mundo como lo sugieren las teorías de Maslow, tiene una necesidad con la misma intensidad que otras personas"⁵⁷.

McClelland: su teoría es considerada como la que permite entender la "carrera organizacional del empresario o del gerente empresarial gracias a que identifica tres necesidades básicas: 1.- la necesidad de logro, 2.- la necesidad de poder, y 3.- la necesidad de afiliación"⁵⁸.

Herzberg: habla de necesidades muy relacionadas al empleo como: "condiciones de trabajo, salario y beneficios, supervisión, compañeros de trabajo, reconocimiento, progreso, responsabilidad y grado de exigencia del empleo. Al igual, dichas necesidades reflejan algunas de las cosas concretas que la gente busca en los trabajos"⁵⁹.

⁵⁶ Schein, *op cit.*, p. 81.

⁵⁷ *Idem.*

⁵⁸ *Idem.*

⁵⁹ *Idem.*, p. 82.

En ASIC puede decirse que el principal grado de motivación formal es de tipo salarial ya que la empresa ofrece incentivos como ayuda para renta, fondo de ahorro, vales de despensa, seguro social y fondo de retiro, todas estas prestaciones se estipulan en los recibos de nómina.

Cuando una persona llega por primera vez a una empresa, ingresa con una serie de expectativas, en primer lugar la obtención de un mejor salario, que le permita cubrir necesidades básicas de comida, transporte, renta, y otros servicios, hasta el anhelo de crecer profesionalmente en esa empresa.

Ya en el transcurso de la labor diaria se van creando otras aspiraciones como el reconocimiento de la actividad, principalmente por parte del jefe inmediato y que al no obtener un reconocimiento al desempeño en el área, podría decirse que se va perdiendo un poco el interés por realizar bien el trabajo diario.

Por la pertenencia de ASIC al periódico *La Jornada*, ésta sería una de las principales motivaciones para las personas que trabajan en la organización porque en algún momento las redactoras se formularían la expectativa de ingresar al diario.

Después de haber descrito la forma en que se da la estructura formal de poder-autoridad, los grados de control y motivación ahora es preciso conocer cómo se da la comunicación en la organización que se verá en el siguiente apartado.

2.5.8 Estructura formal de comunicación

En los apartados anteriores estudiamos el aspecto formal de la organización en cuanto a sus objetivos, filosofía, estructura organizativa, selección, reclutamiento, los procesos formales de trabajo, entre otros aspectos, ahora toca el turno de hacer un estudio de lo que resulta ser la base del funcionamiento de toda organización que es la comunicación, ¿cómo está estructurada?

Para entender este apartado es necesario la definición que al respecto aporta el autor Renate Mayntz y que prevalece a lo largo de esta investigación:

"La estructura de las comunicaciones y la estructura de autoridad son dos aspectos de la estructura de la organización que se entrecortan, ya que las de las comunicaciones forman parte también la transmisión de órdenes y mandatos, mientras que las informaciones a su vez son necesarias para poder decidir y ordenar con miras a un fin. [...] Las comunicaciones en una organización pueden discurrir en sentido horizontal, entre posiciones iguales, o en sentido vertical, entre rangos diferentes, de arriba abajo o bien de abajo arriba. Pueden ser transmitidas de distintas maneras: oralmente, por teléfono o por escrito. Hay que distinguir diferentes contenidos de las comunicaciones: órdenes, informes, quejas, reprensiones, informaciones objetivas, notificaciones de contenido ideológico o de principios, notificaciones tendentes a convencer, enseñar o influir y notificaciones privadas que nada tienen que ver con las actividades de los miembros, orientadas hacia el fin de la organización"⁶⁰.

El organigrama que presentamos en apartados anteriores, es una forma de representar la estructura de las comunicaciones, pero muchas veces resultan insuficientes porque sólo ilustran la estructura de manera general, pero no la forma en la que se dan las comunicaciones.

De acuerdo a la definición de Mayntz, la comunicación en ASIC se da en primera instancia de arriba abajo, es decir, es la directora de la agencia la persona que dirige las actividades de las demás áreas de la agencia, por ejemplo con el administrador la comunicación es de ida y vuelta porque ambos están al pendiente de los estados financieros de la organización, desde el pago a proveedores, la nómina, hasta la moratoria de pagos de los clientes de la agencia, además de que esta comunicación generalmente es oral.

⁶⁰ Mayntz, *op.cit.*, p. 116-117.

La comunicación de la directora con el auxiliar contable es también en este sentido para estar informada del comportamiento en cuanto a pagos de los clientes de la agencia.

Respecto a la comunicación entre la directora de la agencia y las personas que realizan el Anuario (coordinadora de información y el diseñador) es constante ya que conjuntamente revisan los avances de la información de este trabajo para hacerle las correspondientes modificaciones a esa información.

En cuanto a la comunicación de la directora con el área de edición de la página electrónica, la relación directa es con el editor en jefe, éste último es quien realmente lleva el manejo de esta área porque la directora interviene en asuntos de la página sólo en ocasiones en que los clientes de la agencia piden hablar directamente con ella para el manejo de alguna información; con las redactoras muy rara vez éstas se comunican con la directora para cuestiones de trabajo de la página.

Mientras que la comunicación de la directora de la agencia con la secretaria son para todas las cuestiones de llamadas telefónicas, redacción de oficios, tomar recados y todo lo relacionado con los asuntos de la agencia y los miembros que a ésta pertenecen.

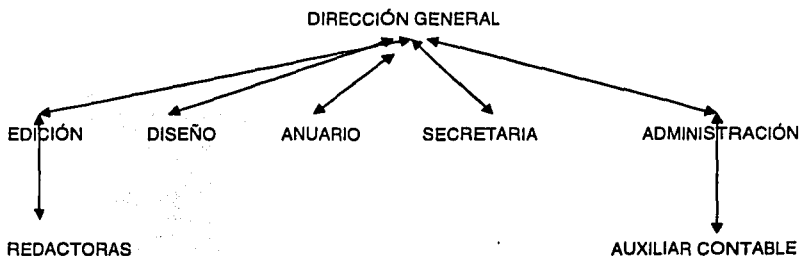
Otra persona importante dentro de la agencia es el administrador porque es quien se encarga de entregar los vales de despensa a los miembros de la organización, y quien entrega el recibo de nómina por las percepciones de los trabajadores. En esos días de pago, algunas personas le notifican de molestias, respecto a las instalaciones, originadas durante las actividades diarias en la agencia

Es también el administrador, quien a través de "avisos ilustrados", documentos en los cuales pide a los miembros de la organización que le jalen la palanca al WC, otro más se encuentra junto a los periódicos ubicados en una mesa, donde

comunica que ese material sólo es de consulta interna y en cuanto lo desocupen lo regresan al lugar de donde lo tomaron, otro anuncio más está en la cocina donde se le pide al personal que utiliza esa área que por favor no deje restos de comida en la mesa para evitar plagas.

Finalmente la comunicación entre el editor en jefe y las redactoras es escasa, sólo se intercambian palabras para dar una indicación o para la corrección de una información. Es un espacio pequeño en el que se realizan las labores de edición de la página de ASIC, lo cual contribuye para que exista una buena comunicación entre las redactoras, pero no sucede lo mismo con el editor en jefe.

Si bien arriba mencionamos cómo se da la comunicación en la cotidianidad de las actividades en ASIC, esto contrastará con la teoría de grafos que propone Renate Mayntz, la cual destaca cómo están constituidos los puntos que se unen entre sí por medio de líneas "los puntos y las líneas pueden considerarse como símbolos de las unidades de la organización (miembros, puestos, secciones) y de las relaciones de las comunicaciones entre dichas unidades"⁶¹, es decir el aspecto formal de la estructura de la comunicación y que a continuación veremos:



⁶¹ *Idem.*, p. 119.

El conocer modelo de las comunicaciones, nos ayudará a saber qué tan eficiente es la estabilidad de la organización, siempre y cuando se tome en cuenta el cumplimiento de los objetivos.

La estructura de la comunicación nos permite conocer como se manejan las relaciones, el cumplimiento de las órdenes, la estabilidad, etcétera, y es que si anteriormente vimos que nuestra agencia tiene rasgos de informalidad, al apreciar la estructura en la que se dan las comunicaciones, nos encontramos con una organización cuya estructura comunicativa está mal conectada porque existe una centralización de la comunicación, donde todo parte de la dirección de la agencia.

Después de tener una representación gráfica de la estructura de comunicación de ASIC, ahora es preciso conocer cómo el estilo de dirección en una organización contribuye en el comportamiento de los miembros de la institución.

2.5.9 Estilos gerenciales

Para los estilos gerenciales, Mayntz dice que el "estilo de dirección en una organización repercute tanto sobre el comportamiento de los miembros concordantes con sus papeles como sobre sus actitudes. [...] La repercusión de los distintos estilos de dirección sobre un comportamiento concordante con los papeles asignados ha sido estudiado especialmente en las empresas, donde por tal comportamiento se entiende ante todo la buena disposición para cumplir su prestación o productividad"⁶².

Asimismo, "Mayntz identifica tres estilos gerenciales diferentes: el autoritario, que recurre a la disciplina rígida y a medidas arbitrarias, el democrático, que consulta, es flexible y con influencia de los miembros y el *laissez faire*, que significa dejar hacer, dejar pasar y que le da mando equitativo a todos.

⁶² *Idem.*, p. 168-169.

De acuerdo a los estilos gerenciales que propone Mayntz se puede decir que en ASIC el estilo gerencial se ejerce de manera vertical y además autoritario porque es la directora de la agencia quien decide en qué momento se debe realizar un nuevo proyecto para la organización. En el mes de diciembre impuso una medida arbitraria al personal que labora en el Anuario de no otorgarles vacaciones de fin de año porque según argumentó tienen muy poca antigüedad (seis meses) en la empresa, aún cuando la edición del Anuario ya se había cerrado y el personal de esa área no tenía trabajo por hacer.

Puede decirse que esa actitud autoritaria de la directora de la agencia repercute en el comportamiento del editor en jefe de ASIC, quien se muestra muy distante de las redactoras, lo cual podría calificarse como autoritario, así como en el administrador, quien sigue al pie de la letra las órdenes de la directora para que ésta no se moleste.

Una vez que presentamos las entrañas de la organización, donde conocimos cómo dice que es, es decir su aspecto formal y que pudimos contrarrestar con su actuar en la cotidianidad de las actividades que realiza, es labor del capítulo tres rasgar más en su funcionamiento, habremos de descubrir cuáles son las problemáticas que ahí surgen, a partir de la confrontación de los procesos formales y reales del trabajo, a los actores y los grupos existente en la Agencia de Servicios Integrales de Comunicación, es así como nos acercaremos a la organización desde su real funcionamiento.

CAPÍTULO TRES

FUNCIONAMIENTO, GRUPOS Y ACTORES

Lo que veremos en este capítulo es la confrontación de lo que la organización dice que es, con la manera real de operar sus actividades, es así como podremos descubrir las diferencias existentes, las ubicaremos y analizaremos para conocer cuál es la causa de los problemas que repercuten en la productividad.

Profundizaremos en que la complejidad de las organizaciones se origina a partir de que éstas son habitadas por seres humanos, por tanto, aplicaremos las principales técnicas cuantitativas y cualitativas para identificar y diagnosticar un problema concreto en el funcionamiento de la organización, señalando la incidencia de actores y grupos en ese problema.

3.1 Funcionamiento formal contra funcionamiento real

Al crear una organización se plantean, entre otras cosas, los objetivos que ésta deberá alcanzar en el transcurso de su funcionamiento y es en ese lapso donde se irán presentando algunos problemas relacionados con el cumplimiento de esos objetivos. En este apartado nos interesa estudiar qué tipo de problemáticas inciden en el trabajo de la Agencia de Servicios Integrales de Comunicación, es decir, las causas que de alguna manera están afectando a los procesos de trabajo de la agencia, señalando cómo incurren los actores y grupos en ese problema.

Para ello se realizará un análisis del proceso de trabajo y posteriormente se identificará las posibles causas o desajustes, es así que se abordará a la organización desde su estructura organizativa el cómo se trabaja realmente.

En primera instancia se hará un análisis de los procesos formales de trabajo para confrontarlos con la realidad, con los resultados de dicho análisis se identificarán las áreas problema para luego demostrarlos con la ayuda de los métodos cuantitativos y cualitativos para poder realizar un diagnóstico y proponer posibles soluciones.

En ASIC se llevan a cabo dos procesos formales de trabajo que se abordaron en el capítulo 2: el Anuario y el área de edición de la página electrónica www.asic-lajornada.com.mx; ambos productos forman parte de los objetivos para los que la agencia fue creada. La presente investigación sólo estudiará el área de edición porque el trabajo que se desempeña en este departamento se refleja diariamente en los medios impresos de provincia, principales clientes de la agencia, mientras que el Anuario es un trabajo realizado durante todo un año para ver los resultados al final de ese periodo.

De acuerdo al profesor Francisco Sierra se entiende por “análisis de la realidad el proceso de acercamiento y comprensión de lo real concreto, como aquello dado por sí mismo que se desarrolla en la vida del hombre. Es decir, ello implica un lugar o espacio, una duración y un procedimiento. Elementos imprescindibles de toda metodología de investigación”⁶³.

Retomando la definición del autor, el proceso de acercamiento y comprensión de lo real concreto se aplicaría en este caso a una organización, específicamente a la Agencia de Servicios Integrales de Comunicación, la cual tiene un lugar definido para realizar sus actividades de agencia de información, una duración que se detalla en su acta constitutiva y un procedimiento, a través del cual realiza los dos

⁶³ Sierra, Francisco, *“Apuntes sobre metodología cualitativa”*. Mimeografiado, 1998.

productos que vende. Estos elementos se detallaron en el capítulo dos, donde presentamos los documentos formales con que cuenta para su funcionamiento, pero para la presente investigación se confrontará el proceso formal, es decir, cómo es que dice la organización que trabaja con la forma real en que cotidianamente se labora.

En el presente apartado apoyaremos nuestro estudio en un método estadístico con la finalidad de ratificar lo que encontramos en la comparación de los flujogramas del proceso productivo formal y real, a través de la medición de los datos que se generan a partir de la variable seleccionada y que más adelante se detallará. Utilizaremos "el análisis cualitativo que está fundamentado en la información social interpretativa, a través de la cual se llega a una información causal del curso de la acción social y sus efectos"⁶⁴, es decir, que la información de cómo ocurren los eventos y cómo se desempeñan los actores involucrados nos permitirá deducir que factores influyen en su comportamiento y cómo afectan o modifican los hechos.

3.1.1 Teoría de Sistemas

La Teoría de Sistemas de Manuel Martín Serrano nos ayudará a la identificación del problema en el proceso de producción de la organización, así como a distinguir los distintos elementos que participan en ese problema por lo que será necesario describir los conceptos básicos que a continuación se exponen.

3.1.1.1 Conceptos básicos de un sistema

*Clases de implicaciones

-Obligatoria. Cuando la desaparición de ese elemento tiene como consecuencia la desaparición del sistema, su transformación en otro diferente, o su incapacidad para funcionar como tal sistema.

⁶⁴ García, Ibáñez y Alvira, *Análisis de la realidad social. Métodos y Técnicas de Investigación*, s/p.

-Optativo. Cuando el sistema puede funcionar sin desaparecer, o reproducirse sin transformarse en otro sistema, sustituyendo ese componente con otro.

-Incorporado. Existen elementos que sin ser ni obligatorios, ni siquiera optativos para la existencia o el funcionamiento del sistema en el que se encuentran, aparecen tan frecuentemente que se les atribuye erróneamente una implicación en la organización del sistema. A estos elementos que precisan de la existencia del sistema pero no están implicados en él.

La diferenciación en el interior de un sistema puede ser:

-Estructural. Existe al menos una configuración o estado del sistema en la cual la existencia de ese componente es necesaria para que se ocupe al menos una de las posiciones que presenta esa configuración tales posiciones puedan ser ocupadas por otros componentes.

-Funcional. Existe al menos una configuración o estado del sistema, en el cual la existencia de ese componente es necesaria para que asuma al menos una de las funciones que contiene ese estado, sin que en ese estado tales funciones puedan ser asumidas por otros componentes.

Clases de dependencia.

Solidarias. (interdependientes) Cuando el cambio del componente significa necesariamente que le antecede, acompaña o sucede el cambio de otro u otros componentes (y viceversa). Ej. A afecta a B y B afecta a A.

Causales. (determinación) Cuando el cambio del componente significa necesariamente que le antecede, acompaña o sucede el cambio de otro u otros componentes, pero no a la inversa. Ej. A afecta a B, pero B no afecta a A.

Específicos. (covariación) Cuando el cambio del componente significa que algunas veces cambian otro u otros componentes, pero no

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

necesariamente, y viceversa. Ej. A algunas veces afecta a B y B algunas veces afecta a A⁶⁵.

3.1.1.2 Es el área de edición un elemento de ASIC

Aplicaremos específicamente los conceptos de Manuel Martín Serrano al área de edición, porque como anteriormente se mencionó, el trabajo que ahí se desempeña se refleja diariamente en los medios impresos de provincia. Para ubicar a nuestra área objeto de estudio de este capítulo es preciso basarnos en el organigrama de ASIC, el cual presentamos en el capítulo anterior en la figura 2.5.2.

Podemos afirmar que el área de edición es un departamento obligatorio desde la perspectiva formal porque los directivos del periódico *La Jornada* en 1987 decidieron crear a la Agencia de Servicios Integrales de Comunicación, como un medio de transmisión de información y fotografías que diariamente generan los reporteros del diario, por lo que la desaparición de esta área traería como consecuencia la transformación del sistema en otro diferente.

Asimismo, este departamento es estructural porque es donde se edita la información y las fotografías que producen los reporteros del periódico *La Jornada* y es uno de los dos productos que vende ASIC.

En cuanto a las relaciones, el área de edición mantiene una relación solidaria principalmente con el Anuario porque ambos productos son los que autofinancian a la agencia, así que se afectarían uno a otro en el ámbito económico y es en este sentido monetario como ambos departamentos afectarían a la dirección general, la administración, la cobranza, el diseñador y a la secretaria, porque sin estos dos productos la agencia no tendría razón de existir, por lo que las actividades de estos miembros de la organización estarían demás.

⁶⁵ Martín Serrano, Manuel, et al. *Teoría de la comunicación. I. Epistemología y análisis de la referencia*. p.

Una vez que ubicamos al área de edición como elemento obligatorio y estructural de la agencia y de relaciones solidarias con las demás áreas, ahora situaremos a los actores que intervienen en ese departamento de trabajo.

Desde el análisis formal, como se mencionó en el capítulo 2, la agencia tiene especificadas las funciones de los miembros de la organización en el Contrato Individual de Trabajo, pero en el caso específico de quien dirige esta área que es el editor en jefe, su contrato no tiene actualizadas las labores propias de su puesto, por lo que éstas se realizaron con base a la experiencia de quien escribe este trabajo y son seleccionar y actualizar la información y fotografías que entrará en la página electrónica.

En tanto, para las redactoras, de acuerdo al Contrato Individual de Trabajo sus actividades son "la reorganización de los servicios informativos de la Empresa"⁶⁶ pero en lo funcional el trabajo que se desempeña es editar las notas informativas; entrevistas, columnas y fotografías que producen diariamente los reporteros del periódico *La Jornada*.

Podemos afirmar que los puestos del editor en jefe y las redactoras son elementos obligatorios porque son necesarios para la elaboración del trabajo del departamento, pero las personas que realizan las funciones de esta área son funcionales porque cualquier otra persona podría desempeñar esta labor, con la correspondiente capacitación de las tareas a efectuar, asimismo las relaciones entre éstos serán solidarias porque la inasistencia de una de las redactoras sí afecta a la productividad de la agencia.

3.1.1.3 El área de edición y sus relaciones problemáticas

97-101.

⁶⁶ Información proporcionada por la Administración de ASIC/La Jornada.

Debido a que el área de edición es un departamento obligatorio, estructural y de relaciones solidarias, además que el trabajo que ahí se desempeña se refleja diariamente en los medios de provincia, es como se eligió a esta área como nuestro objeto de estudio. Cabe resaltar que el mayor problema radica en sus relaciones solidarias, las cuales afectan directamente a las cinco personas que ahí laboran.

Primero porque el editor en jefe trabaja de lunes a viernes, dos redactoras lo hacen de domingo a jueves y dos más lo hacen de martes a sábado, por lo que de no asistir una persona cuando sólo hay dos, afecta grandemente a la otra porque tendría entonces que realizar desde el cambio de información y fotografías de la página electrónica, así como el envío del adelanto informativo para los clientes y la edición de toda la información y de las fotografías.

En segunda instancia porque tanto el editor en jefe como las redactoras tienen una tarea asignada para la edición de la página, por ejemplo el editor en jefe deberá seleccionar la información y las fotografías que contendrá la página de ASIC, una sola redactora se encarga de editar todas las fotografías y las demás lo hacen con la información, este trabajo debe ser constantemente supervisado por el editor en jefe.

Para conocer el proceso de producción del área de edición de la página electrónica de ASIC y entender cómo es necesaria la tarea que realizan las personas que intervienen en este proceso nos apoyaremos de un diagrama de flujo, en el cual se mostrarán paso a paso las tareas de edición de este departamento y que a continuación explicaremos.

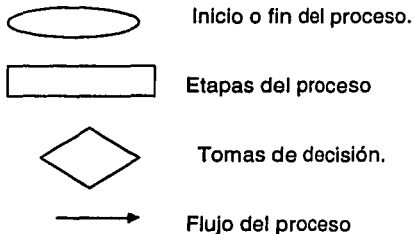
3.1.2 Flujograma real e ideal

En el presente apartado compararemos en primer lugar los procesos reales y formales de trabajo para posteriormente hacer una análisis de las áreas

problemáticas de nuestra organización. Es importante señalar aquí que la sociedad actual y sobre todo las organizaciones avanzan continuamente en la búsqueda de soluciones, estrategias con la finalidad de cumplir sus objetivos y ser más productivas.

Como parte de este análisis, la identificación de los problemas en las organizaciones es un asunto complejo, primeramente porque no sólo los factores externos las afectan, sino también la complejidad, el comportamiento de los seres humanos que en ella laboran. Aunado a esto el constante avance de la ciencia es una cuestión que incide directamente en los procesos de trabajo, mismo que pueden causar improductividad o poca calidad en los productos finales. Así, el presente análisis nos servirá para ubicar los problemas y posteriormente a revalorar esos proceso y proponer posibles soluciones.

Para el análisis de los procesos de trabajo, se empleará el "diagrama de flujo para identificar la trayectoria actual e ideal que sigue un producto o servicio con el fin de identificar desviaciones. Este diagrama es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso y que utiliza símbolos fáciles de reconocer para representar el tipo de operación realizada"⁶⁷ y que a continuación se exponen:



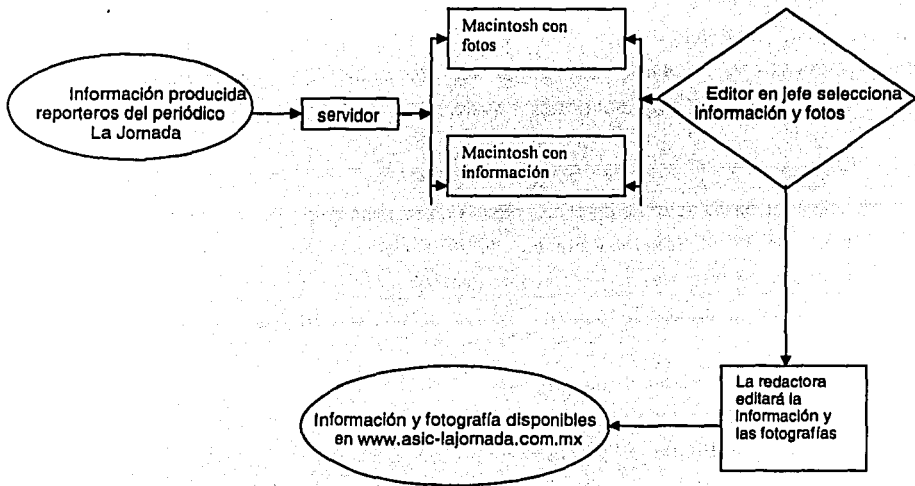
Cabe aclarar que el flujograma real o formal del proceso de trabajo del área de edición de ASIC se realizó con base a la experiencia del investigador porque como

⁶⁷ Martínez Emilio, *Herramientas estadísticas básicas*, 1995, p. 9.

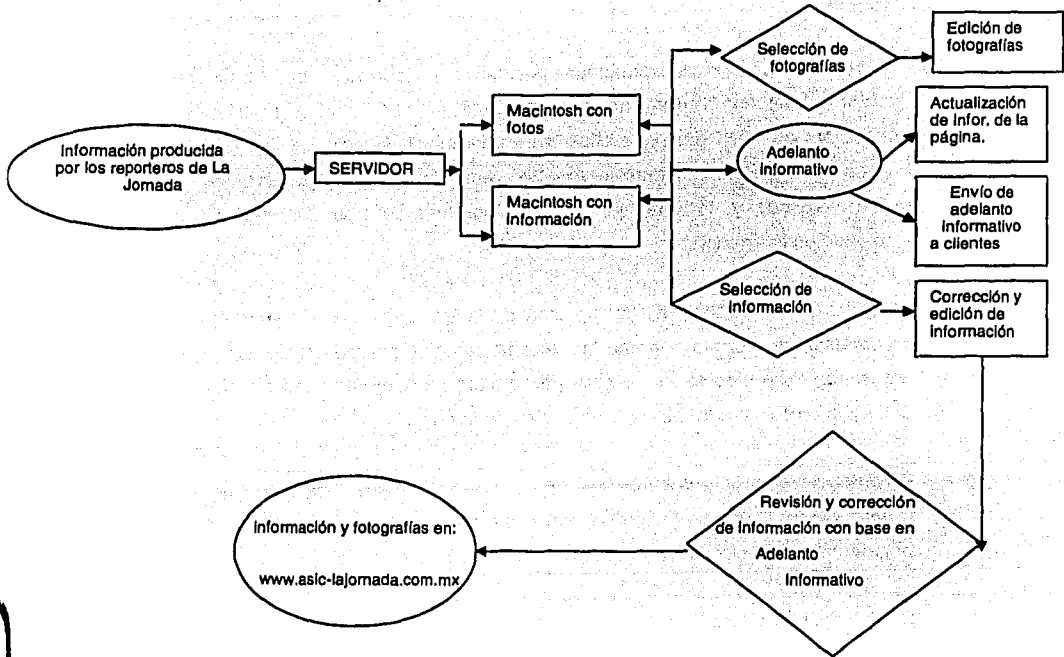
se explicó en el capítulo II, la organización carece de un manual donde se explique este proceso.

3.1.2.1 Diferencias entre los flujogramas real e ideal

FLUJOGRAMA FORMAL O REAL



FLUJOGRAMA IDEAL



Se puede apreciar que es en el momento de seleccionar la información y fotografías donde comienza el trabajo de esta área porque lo primero que deben realizar las redactoras al iniciar su jornada laboral es actualizar la información de la portada de la página electrónica de ASIC, que consta de nueve notas (tres de política, dos de economía, dos internacionales, una de cultura o deportes y una de sociedad) y esa actualización de información se realiza con base al adelanto informativo, pero en caso de no contar con las nueve notas se recurre a la

Información de la agencia informativa Notimex , El Universal on line y el periódico Reforma.

También con base a ese adelanto informativo se jerarquiza la información para realizar un documento que puede contar de 20 hasta 50 notas, el cual se envía a los clientes de ASIC para que ellos tomen en cuenta la información que incluirían en sus diarios. Este adelanto informativo será elaborado por el editor en jefe de lunes a viernes y sábados y domingos por la redactora que más tiempo ha trabajado en la agencia.

Una vez que se realizó la actualización de la información y se envió el adelanto informativo se deberán editar las fotografías y las notas completas que los reporteros del periódico *La Jornada* comenzarán a mandar "en red" a partir de las dos de la tarde y hasta las once o doce de la noche.

Es entonces cuando comienza la labor del editor en jefe que debe revisar e indicar a las redactoras las correcciones que crea convenientes con el fin de que en la página electrónica de ASIC aparezcan las menos faltas de ortografía y redacción.

3.1.3 Hoja de inspección

Para determinar la frecuencia en que ocurren los problemas en el área de edición de ASIC se utilizará una "hoja de inspección o verificación, herramienta estadística útil para reunir datos basados en la observación de las muestras con el fin de empezar a detectar tendencias"⁶⁸, la cual se construyó de acuerdo al orden del proceso productivo y lo que se pretende medir es cómo afecta en la productividad de la página electrónica de ASIC, que el editor en jefe debe repetir las órdenes de trabajo a las redactoras, así como la repetición de notas con base al adelanto informativo y que el editor en jefe realiza la corrección de una nota pero no explica

⁶⁸ *Idem.*, p. 10.

el por qué, lo cual repercute en que el error que no especificó lo siga cometiendo la redactora.

Asimismo, esta hoja de inspección se aplicará durante tres semanas: del 21 al 25 de enero, del 28 de enero al 1 de febrero y del 4 al 8 de febrero, para que arroje datos importantes que ayuden a identificar cuál es la mayor incidencia del problema que afecta a la productividad del proceso de trabajo de la página electrónica.

A continuación se presenta la hoja de inspección:

PROBLEMAS	Periodo: semanas	3	1ª. semana del 21 al 25 de enero.	2ª. semana del 28 de enero al 1 de febrero.	3ª. semana del 4 al 8 de febrero.	
	Martes		Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
El editor en jefe debe repetir orden de trabajo a la redactora						
Repetición de notas con base al adelanto Informativo						
El editor en jefe realiza corrección de una nota pero no explica el por qué.						

3.1.4 Diagnóstico del funcionamiento con relación al costo-beneficio para ASIC

De acuerdo a los datos arrojados en la hoja de inspección que se aplicó durante tres semanas (del 21 al 25 de enero, del 28 de enero al 1 de febrero y del 4 al 8 de febrero de 2003) al trabajo que diariamente realizan el editor en jefe y las cuatro redactoras en el área de edición de ASIC es como se podrá efectuar un diagnóstico del funcionamiento de este departamento.

3.1.5 Variabilidad y calidad

La variabilidad: son variaciones que existen en un proceso dentro de la organización. Es decir, elementos o situaciones que influyen en el proceso, el cual es un conjunto de acciones o pasos que se dan con el fin de que determinados factores interactúen entre sí para obtener un resultado.

La calidad: consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno: trabajadores y externo: clientes).

Tanto la variabilidad como la calidad serán analizadas a partir de los resultados de la aplicación durante tres semanas de la hoja de inspección y que a continuación se presenta:

PROBLEMAS	3 SEMANAS			TOTAL
	Del 21 al 25 de enero	Del 28 de enero al 1 de febrero	Del 4 al 8 de febrero	
El editor en jefe debe repetir orden de trabajo a la redactora.	16	3	3	22
Repetición de notas con base al adelanto informativo.	5	2	1	8
El editor en jefe realiza corrección de una nota pero no explica el por qué.	0	2	4	6
TOTAL	21	7	8	72

En la primera semana de medición del 21 al 25 de febrero se encontró que el editor debió repetir 16 veces una orden de trabajo a alguna de las redactoras, mientras que se repitieron cinco veces algunas de las notas que aparecen en la página electrónica de ASIC y no hubo ninguna corrección del editor en jefe en las notas que aparecen en la página de la agencia.

En cuanto a la segunda semana de medición del 28 de enero al 1 de febrero sólo se presentaron tres repeticiones de la orden de trabajo por parte del editor en jefe a alguna de las redactoras, asimismo, en dos ocasiones se repitieron las notas con base al adelanto informativo y también en dos ocasiones el editor en jefe

realizó una corrección en alguna de las notas que aparecen en la página electrónica de la agencia.

Finalmente en la tercera semana de medición del 4 al 8 de febrero el editor en jefe debió repetir en tres ocasiones una orden de trabajo a alguna de las redactoras, sólo una vez se repitió una nota en la página electrónica y en cuatro momentos el editor en jefe realizó una corrección de una nota sin explicar a la redactora el por qué de esa enmienda.

3.1.5.1 Variabilidad y calidad en el proceso analizado

Las variables más destacadas fueron las que se observaron en la primera semana de medición del 21 al 25 de enero, donde el editor en jefe debió repetir al menos 16 veces una orden de trabajo a la redactora, se repitieron cinco veces las notas con base al adelanto informativo y el editor en jefe no hizo correcciones en las notas que aparecen en la página electrónica.

Estas variables sin duda repercutieron en el proceso de producción de la página electrónica porque las veces que el editor en jefe debió repetir una orden de trabajo a alguna de las redactoras influye en que las redactoras no apliquen adecuadamente esa orden, ya sea en la corrección de una nota o fotografía, o en la actualización de la información de la portada de la página de la agencia.

Otra de las variables destacadas en esa primera semana de medición es la repetición de las notas con base al adelanto informativo porque es tarea del editor en jefe revisar que la información que va llegando del periódico *La Jornada* no sea de días pasados o que esa nota ya se encuentre en la página electrónica. Por lo que encontrar dos veces la misma nota es perjudicial sobre todo para los clientes de la agencia, a quienes les causaría confusión.

La última variable fue que el editor en jefe no realizó ninguna corrección en las notas que aparecen en el contenido de la página electrónica, lo cual se debe

principalmente a que en esa semana de medición no puso atención requerida para su trabajo por encontrarse desempeñando otras actividades ajenas al trabajo de la agencia.

Sin duda estas tres variables influyen en la calidad del proceso de producción del área de edición de ASIC que se refleja diariamente en la página electrónica www.asic-lajornada.com.mx. Es aquí donde se apreciará la mucha o poca atención que el editor en jefe pone a la información que ya aparece en la página electrónica, la cual no debe tener errores ortográficos y de redacción.

En este sentido podemos decir que a pesar de esas variables, el proceso de producción es eficaz, entendiendo el término de eficacia como la "capacidad para determinar los objetivos adecuados, es decir, 'hacer lo indicado' y es así como a final de cuentas sale el trabajo de la agencia "bien". Además tiene que ver el hecho que uno de los objetivos replanteados de la agencia es el haber mejorado su sistema de transmisión, lo cual puede afirmarse cumple muy bien.

Podemos considerar que a los actores que intervienen en el proceso de producción les falta ese involucramiento en su trabajo para que ese proceso pudiera llegar a ser eficiente, término definido como la "capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, esto es, 'hacer las cosas bien'.

Es así como en este primer apartado se ubicó un problema en el proceso de producción del área de edición de ASIC con la ayuda de la Teoría de Sistema de Manuel Martín Serrano, luego con las diferencias que se encontraron entre el flujograma real e ideal fue como se pudo realizar una hoja de inspección para medir la incidencia de los problemas en dicha área, en los cuales obviamente existe la participación de los actores de la organización, por lo que es tarea del siguiente apartado exponer la importancia de éstos en el proceso de producción del área de edición de ASIC.

3.2 La importancia del actor en el funcionamiento de la organización

Son los actores elementos importantes para la organización porque desde sus diferentes puestos de trabajo tratarán de alcanzar los objetivos planteados por la empresa y en este caso específicamente para la realización del proceso productivo de la página electrónica de ASIC porque aún cuando el trabajo de esta área se apoya grandemente por el uso de un equipo de cómputo, es finalmente el elemento humano quien manejará esas máquinas.

El primer actor en orden de importancia en el proceso de producción de la página electrónica de la Agencia de Servicios Integrales de Comunicación, S. A. de C. V., es el editor en jefe, quien dirige el área de edición de ASIC y es quien debe seleccionar las notas informativas y fotografías que diariamente producen los reporteros del periódico *La Jornada* y que luego deberá revisar y corregir la información que entrará a la página de la agencia.

Es un hombre de 35 años de edad que estudió la carrera de Comunicación en la UAM Xochimilco, que su experiencia como reportero en la sección de Estados en el periódico *La Jornada* avala su puesto de editor en jefe de ASIC desde hace dos años.

El segundo actor en importancia es la redactora uno, quien por los casi dos años de trabajar en la agencia, se dedicará principalmente a editar las fotografías, lo cual realizará de domingo a jueves, así como de crear archivos especiales para guardar ese material en discos compactos. Asimismo, el día domingo fungirá como editora en jefe porque realizará las labores de este puesto, ya que es el día de descanso del responsable de esta área. También participa en la actualización de la información de la portada de la página electrónica de la agencia y de la edición de notas.

Es una mujer de 26 años de edad que también estudió la carrera de Comunicación en la UAM Xochimilco y que su forma de ingreso a la agencia fue de manera casual cuando un día escribió al correo electrónico de ASIC y luego el editor en jefe le contestó invitándola a laborar en la empresa.

La redactora número dos tiene aproximadamente dos años y medio laborando en la agencia, experiencia que le da la oportunidad de asumir la labor de editor en jefe sólo los días sábado. Mientras que los días viernes se encargará principalmente de editar las fotografías y algunas notas, así como de participar en la actualización de la información de la portada de la página electrónica. Sus días de trabajo dependerán de su colaboración en una revista especializada.

Es una mujer de 24 años de edad que estudió la carrera de Ciencias de la Comunicación en la Universidad Iberoamericana, quien ingresó a laborar en la empresa por recomendación, ya que es amiga de la hija de la directora de la agencia.

La redactora número tres se encarga principalmente de editar notas informativas de domingo a jueves, así como de actualizar la información de la portada de la página electrónica de la agencia, lo cual hará al menos en dos ocasiones en el mismo día.

Es una mujer de 27 años de edad que estudió la carrera de Comunicación en la UAM Xochimilco, tiene siete meses laborando en la agencia y su forma de ingreso fue por recomendación de una de las redactoras.

La redactora número cuatro es quien escribe este texto, al igual que las otras redactoras también editará notas y actualizará la información de la página de la agencia de martes a sábado y ocasionalmente editará las fotografías.

Es una mujer de 27 años de edad que estudió la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva en la ENEP Acatlán con nueve meses de trabajo en esta agencia y que su forma de ingreso a esta empresa también se dio por recomendación de una de las redactoras.

3.2.1. Personalidad

La personalidad se refiere a los patrones de pensamientos característicos que persisten a través del tiempo y de las situaciones, y que distinguen a una persona de otra.

3.2.2 Tipos de personalidad

Cada uno de los actores que intervienen en el proceso de producción de la página electrónica de ASIC tiene una personalidad única que los hace ser diferentes de los demás y para conocerlos nos basaremos en la que propone Adriana Ulloa una "agrupación de las personalidades emocionalmente "controladas": analíticos y controladores, frente a dos "responsivas". Asimismo, se ubica a analíticos y organizadores enfocados en el proceso y a los dos restantes interesados en las ventajas de los resultados"⁶⁹.

Es así como define que el "organizador/sensible es quien para tomar decisiones organiza a la gente, que para plantearse metas le interesa más el proceso, los procedimientos y el progreso que la utilidad de los resultados. En tanto que para comunicarse hace preguntas, modera opiniones, de trato fácil, personal, procura las relaciones interpersonales y la estabilidad y para manejar sus emociones es responsivo (sensible, que responde). Amigable, evita la confrontación y es abierto.

⁶⁹ Ulloa, Adriana "La comunicación como principio de integración/interacción de las organizaciones" p. 35.

El segundo tipo de personalidad es Controlador/"líder", quien para tomar decisiones es una persona decisiva, con autodisciplina y que toma las responsabilidades a su cargo. Mientras que para plantearse metas está enfocado a obtener resultados y logros, le interesa más obtener ventajas o conveniencias que los procedimientos. En tanto que para comunicarse da opiniones fuertes y es una persona directa. Luego para manejar sus emociones este tipo de persona la controla y es demandante y le gusta negociar.

El tercer tipo de personalidad que propone Ulloa es el Analítico/"visionario", quien para tomar decisiones es cauto, quiere conocer los hechos y detalles necesarios y busca la precisión y corrección. Quien para plantearse metas es sistemático, le interesa más el proceso, la ejecución de una tarea, que las ventajas resultantes. Luego para comunicarse realiza preguntas, habla calmadamente, calcula sus opiniones y es impersonal. Finalmente controla sus emociones y es formal.

El cuarto tipo de personalidad es el Persuasivo/"clown", quien posee este tipo de personalidad toma decisiones rápidas, que al plantearse metas le interesa más obtener ventajas, utilidad u oportunidades que los procedimientos. Mientras que para comunicarse es informal, habla calmadamente, toma la iniciativa en las relaciones sociales y para manejar sus emociones es responsivo, impulsivo, entretenido, extrovertido y expresivo, entusiasta e involucra a los otros.

Estos cuatro tipos de personalidad propuestas por Adriana Ulloa se tratarán de ubicar en los actores que intervienen en el proceso de producción de la página electrónica de ASIC, para lo cual será necesario utilizar la observación, herramienta cualitativa que se explicará a continuación.

3.3. La observación

Es la observación una técnica cualitativa que nos ayudará a conocer cómo es la personalidad de los actores que intervienen en el proceso de producción de la

edición de la página electrónica de ASIC, frente a las situaciones laborales que se van presentando día con día en cada tarea que realizan para elaborar la edición.

La "observación es la inspección y estudio realizado por el investigador mediante el empleo de sus propios sentidos, en que los principales inconvenientes son: a) limitación de los sentidos humanos, b) dificultad de captar en profundidades, c) errores de percepción y d) el observador forma parte de lo que es observado"⁷⁰.

La observación que se realizará de los cuatro actores que intervienen en el proceso medido es científica, porque servirá a un estudio ya formulado de investigación en este caso el problema que se detectó y que se midió en la hoja de inspección, asimismo, esta observación es sistemática porque se aplicó en un periodo de tiempo específico para realizar esta información.

Las características de la observación es que es un procedimiento de obtención de datos que se basa en lo percibido por los propios sentidos del investigador, además que consiste en el estudio de fenómenos existentes naturalmente o producidos espontáneamente, es un estudio de un hecho presente y porque cumple con los requisitos de la investigación sociológica-científica.

Asimismo, la clase de observación que se realizará en estos actores es participante porque el investigador que elabora este trabajo está involucrado en el grupo observado y colabora en esas actividades.

La unidad de observación que se realizará en el presente trabajo serán sólo cuatro de los cinco individuos que participan en el proceso de producción de la página electrónica de ASIC porque de ellas se obtendrán datos empíricos que se contrastarán con lo que contestaron en el test de personalidad, que más adelante se explicará, con su comportamiento real en las labores diarias de la agencia.

⁷⁰ Galindo Cáceres, Jesús, *Técnicas de Investigación en sociedad, cultura y comunicación*.



3.3.1 Construcción de la hoja de observación

La hoja de observación se construyó a partir de cuatro elementos como el nombre de la variable que en este caso es la personalidad, donde la definición verbal se refiere a cómo es el actor para tomar decisiones, para plantearse metas, para comunicarse y para manejar sus emociones. Las categorías fueron Organizador/sensible, Controlador/líder, Analítico/visionario y Persuasivo/clown y finalmente el procedimiento de clasificación fue la observación del comportamiento tanto verbal como no verbal.

El comportamiento no verbal está definido como movimiento del cuerpo o comportamiento cínésico que comprende de modo característico los gestos, los movimientos corporales, los de las extremidades, las manos, la cabeza, los pies y las piernas, las expresiones faciales (sonrisas), la conducta de los ojos (parpadeo, dirección y duración de la mirada, dilatación de la pupila y también la postura). Fruncir en entrecejo, dejar caer los hombros o inclinar la cabeza.

Por su parte en el comportamiento verbal se ven implicadas por supuesto las palabras que son frases, enunciados que el actor expresa en determinadas situaciones. Donde el tono tiene que ver con los matices fuerte, débil, mediano, etc.

Con los elementos antes señalados la hoja de observación quedó de la siguiente manera:

HOJA DE REGISTRO DE LA PERSONALIDAD DEL ACTOR

Agencia de Servicios Integrales de Comunicación, S. A. de C. V.
Semana de observación del 28 de enero al 1 de febrero de 2003.

Personalidad	Organizador sensible		Controlador/líder		Analítico/ visionario		Persuasivo/ clown	
	verbal	No verbal	verbal	No verbal	verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar								

Por otra parte una de las limitantes para realizar la observación es la rotación de horarios de estos actores en el proceso de producción porque si bien se tomó como periodo de tiempo una semana, a dos redactoras que laboran de domingo a jueves sólo se les pudo observar en tres días, al editor en jefe en cuatro días y a la otra redactora sólo dos días porque fueron los días en que se presentó a laborar.

3.3.3 La experiencia del investigador como recurso para conocer a los actores en la organización

El investigador tiene laborando en la Agencia de Servicios Integrales de Comunicación aproximadamente nueve meses y trató en todo momento de ser objetivo, en las diferentes situaciones que se iban presentando en las labores que se realizan en el proceso de producción de la página electrónica de ASIC.

La principal dificultad del investigador es que ya conocía de mucho tiempo atrás a la organización y a algunos de los actores participantes en el área problemática, a través de una persona que laboraba en la agencia, por lo que se debió romper con los prejuicios de esa persona y “ver” desde otro ángulo a los miembros de la organización, así como a los problemas de la diaria labor que ahí se desempeña.

Asimismo, el investigador prefirió sólo realizar la observación hacia los demás actores y no incluirse para poner más atención en esos comportamientos, aunque fuera parte del proceso analizado.

3.3.4 El origen test psicológico

El “test de personalidad según el tipo de habilidades y necesidades” nos ayudará a conocer las habilidades y roles en el trabajo en equipo, esto es en el ejercicio de las capacidades personales corresponde al desarrollo de habilidades de: autodeterminación, darse cuenta de cómo influye nuestro comportamiento en los

otros; entender las necesidades de los otros, desarrollar la versatilidad necesaria para manejar el nivel de tensión creado en nuestras relaciones interpersonales.

Asimismo, el test de personalidad tiene como finalidad dar el resultado de dos habilidades predominantes, donde se identifican y distinguen las características que son reconocidas un mayor número de veces como propias por el sujeto respondiente.

Los resultados de interpretación del test de personalidad son señalados a partir de los roles característicos que permiten ver las disposiciones, actitudes y preferencias del sujeto en cuestión. De tal modo, que una persona responde – según el tipo de preguntas que formula y un test de 24 grupos de estilos de vida, a su vez, con cuatro *items* cada uno- a una personalidad analítica-controladora o persuasiva-analítica, entre otras personalidades, según se reconozca y defina el ‘porcentaje’ de sus respuestas que atañe a cada una de estas cuatro personalidades.

Para saber los resultados del test se contarán el número de respuestas correspondientes a las letras, C, A, P, O. La suma total debe ser igual a 24. La personalidad será identificada a partir de las dos habilidades que cuenten con mayor número de respuesta⁷¹.

3.3.4.1 Objetivo del test

El objetivo de aplicar un test psicológico a los actores involucrados en el área de edición de ASIC es con la finalidad de identificar las habilidades y roles que en el trabajo de equipo desarrollan estas personas. Es necesario mencionar que el test sólo se aplicó a las cuatro redactoras, dado que el actor principal en el área de edición de la página de ASIC es el editor en jefe y quien podría haber intuido la finalidad del mismo.

⁷¹ *Idem.*, p. 37.

A continuación se presenta el test aplicado a cuatro actores en el área de edición de ASIC.

EL TEST DE PERSONALIDAD SEGÚN EL TIPO DE HABILIDADES Y NECESIDADES

Nombre

Fecha:

Habilidades prevaletentes:

Instrucciones: en casa grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, le gustaría o 'deberías tener'. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir sólo una.

TRANQUILO	O	OBDIENTE	O
METICULOSO, DETALLISTA	A	CAPRICHOSO	A
DE OPONIONES FUERTES	C	TESTARUDO, REACIO A CONCEDER	C
SOCIABLE, AMIGABLE	P	JUGUETÓN	P
ESTABLE, TEMPLADO	O	CONVINVENTE	P
PRECISO	A	GENTIL	O
NERVIOSO	C	HUMILDE, MODESTO	A
ESPONTÁNEO	P	ORIGINAL	C
VALIENTE	C	SEGURO DE MÍ MISMO	P
CREATIVO, CON INVENTIVA	P	SIMPÁTICO	O
ENTREGADO	O	ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES	C
INTROVERTIDO	A	ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES	A
COMPETITIVO	C	DE TRATO FÁCIL	O
JOVIAL, GOZOSO	P	ORGANIZADOR, METÓDICO	A
CONSIDERADO	O	ENÉRGICO	C
CONCILIADOR	A	"CAMPECHANO2, SOBRELLEVO LAS COSAS	P
RESPECTUOSO	A	DISCIPLINADO	A
EMPRENDEDOR	C	GENEROSO	O
OPTIMISTA	P	VIVAZ, LLAMATIVO	P
SERVICIAL	O	PERSISTENTE, NO ME RINDO	C
ARRIESGADO, TEMERARIO	C	CAUTELOSO	A
DISPUESTO A AYUDAR	O	DETERMINADO	C
CÁLIDO Y SINCERO	P	ELOCUENTE	P
CENTRADO, NO EXTREMO	A	BONDADOSO	O
AGRESIVO	C	INQUIETO	C
INFLUENCIABLE	O	POPULAR	P
INDECISO	A	COMPARTIDO, COLABORADOR	O
IMPULSIVO	P	REGIDO POR PRINCIOS DETERMINADOS	A

COMUNICATIVO	P	DIPLOMÁTICO	A
CONTROLADO	O	ATREVIDO, AUDAZ	C
DECISIVO, FIRME	C	SATISFECHO	O
SISTEMÁTICO	A	EXPRESIVO	P
CONTENTO	O	ANSIOSO	C
CONFIADO	P	IMPACIENTE	O
PACÍFICO	A	DISPUESTO	A
POSITIVO	C	CONSECUENTE, FLEXIBLE	P
APEGADO A PROPIAS			
DECISIONES	C	ADAPTABLE	A
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS	P	DESACUERDO	C
LISTO PARA HACER FAVORES	A	PREOCUPADO, INTERESADO POR LOS OTROS	O
SOCIABLE, AMIGABLE	O	EMOTIVO, IMPRESIONABLE	P
ANALÍTICO	A	GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO	P
LLANO, DIRECTO	C	PACIENTE	O
ENCANTADOR	P	FACILIDAD PARA HABLAR	A
LEAL	O	INDEPENDIENTE	C
DETERMINACIÓN PARA			
APOYAR A LOS OTROS			
MORALMENTE	O	CARISMÁTICO, ADMIRADO	P
EVITO LA CONFRONTACIÓN	A	AMABLE, TRATABLE	O
OBSTINADO, NECIO	C	VULNERABLE, SENSIBLE	A
SOCIABLE, AMIGABLE	P	SEGURO Y FUERTE	C

3.3.4.2 Resultados de la personalidad de los actores

De acuerdo al test la personalidad predominante de la redactora Verónica García Vázquez de 24 años de edad es Organizador/Persuasivo y con base al texto de Adriana Ulloa lo que la caracteriza por ser Organizador es " La lealtad, la dependencia y el servicio a los otros. Tiene un alto interés en los otros, son buenos amigos, escuchas atentos y considerados. Siempre están dispuestos a ayudar. Para tomar decisiones se interesan en lo que piensan los otros. Tienen la habilidad de cohesionar cara a cara o en grupos pequeños. Inician las tareas y las culminan. Disfrutan ayudar a los otros y les motiva el aprecio honesto. Tienen dificultades para tomar decisiones cuando hay cambios drásticos.

Mientras que por ser Persuasiva le caracteriza que son cálidos, afectivos y amigables. Tienden a ser leales en las relaciones interpersonales y en la organización. Se preocupan por cumplir las metas. Suelen ser excelentes para trabajar en equipo, pero se ven afectados por los conflictos, desacuerdos y hostilidades. Mantienen la armonía sin descuidar la meta.

Lo anterior es la personalidad de esta redactora con base al test de personalidad, pero que contrasta con los resultados de la hoja de observación, que abajo aparece, donde se observa que es Persuasiva tanto en su comportamiento verbal como no verbal para comunicarse y para manejar sus emociones.

HOJA DE REGISTRO DE LA PERSONALIDAD DEL ACTOR

Agencia de Servicios Integrales de Comunicación, S. A. de C. V.
Semana de observación del 28 de enero al 1 de febrero de 2003.

		Organizador sensible		/ Controlador/ líder		Analítico/ visionario		Persuasivo/ clown	
Actor	Tipo de registro	verbal	No verbal	verbal	No verbal	verbal	No verbal	Verbal	No verbal
		Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total
Verónica García (redactora)	Para tomar decisiones	1		1	1			1	1
	Para plantearse metas			1	1	1	1		
	Para comunicarse							2	2
	Para manejar sus emociones							2	2

El resultado del test aplicado a la redactora Luisa Margarita Miranda Barboto de 26 años de edad es Persuasiva/Analítica por lo que toca a Persuasiva la caracteriza su calidez, afectividad y ser amigable. Tienden a ser leales en las relaciones interpersonales y en la organización. Se preocupan por cumplir las metas. Suelen ser excelentes para trabajar en equipo, pero se ven afectados por los conflictos, desacuerdos y hostilidades. Mantienen la armonía sin descuidar la meta.

En cuanto a Analítica, estas personas son sistemáticos, les es importante poner atención a los detalles y al modo correcto de hacer las cosas. Desarrollan una o dos amistades cercanas y están menos interesados por el beneficio del grupo entero. Frecuentemente se les percibe como secos en su trato, son lógicos y determinados para cumplir sus metas. Prefieren trabajar solos porque temen que los otros echen a perder las cosas. También trabajan con una o dos personas en quienes confían. Son objetivos y cuidadosos en su trabajo, siempre se puede contar con ellos, aunque la tarea sea muy difícil. Necesitan desarrollar la habilidad para adaptarse más fácilmente a los cambios del ambiente y a las necesidades de los otros.

Si bien las características anteriores corresponden a la personalidad de Luisa de acuerdo a lo que contestó en el test de personalidad, esto no concuerda con los resultados de la hoja de observación, que abajo aparece, donde las variables que más resaltan es que para tomar decisiones y para plantearse metas es analítica, tanto en su comportamiento verbal, como no verbal y es controladora en su comportamiento no verbal para manejar sus emociones.

HOJA DE REGISTRO DE LA PERSONALIDAD DEL ACTOR

Agencia de Servicios Integrales de Comunicación, S. A. de C. V.
Semana de observación del 28 de enero al 1 de febrero de 2003.

		Organizador sensible		Controlador/ líder		Analítico/ visionario		Persuasivo/ clown	
Actor	Tipo de registro	verbal	No verbal	verbal	No verbal	verbal	No verbal	Verbal	No verbal
		Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total
Luisa	Para						3		

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

que abajo parece es que tanto para comunicarse, como para manejar sus emociones es persuasiva en su comportamiento verbal, mientras que para plantearse metas es analítica en su comportamiento verbal y solo es organizadora para tomar decisiones también en su comportamiento verbal.

HOJA DE REGISTRO DE LA PERSONALIDAD DEL ACTOR

Agencia de Servicios Integrales de Comunicación, S. A. de C. V.
Semana de observación del 28 de enero al 1 de febrero de 2003.

Actor	Tipo de registro	Organizador sensible		Controlador/líder		Analítico/visionario		Persuasivo/clown	
		verbal	No verbal	verbal	No verbal	verbal	No verbal	Verbal	No verbal
		Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total
Gilda Cruz (redactora)	Para tomar decisiones	2				1	1		
	Para plantearse metas					2			
	Para comunicarse	1	1					2	
	Para manejar sus emociones						1	2	1

La redactora Araceli Delgado Vargas de 27 años de edad resultó con una personalidad Persuasiva/Analítica, por lo que toca a Persuasiva la caracteriza su calidez, afectividad y ser amigable. Tiende a ser leal en las relaciones interpersonales y en la organización. Se preocupa por cumplir las metas. Suele ser excelente para trabajar en equipo, pero se ven afectados por los conflictos, desacuerdos y hostilidades. Mantienen la armonía sin descuidar la meta.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Las características de la personalidad Analítica ya fueron mencionadas con la primera redactora. Cabe decir que a esta redactora no se le aplicó hoja de observación.

Por su parte, el editor en jefe a quien no se le aplicó test de personalidad pero sí la hoja de observación, que abajo aparece y de acuerdo a los resultados de ésta la variable que más destaca es que es controlador en su comportamiento no verbal tanto para plantearse metas, como para tomar decisiones, así como para manejar sus emociones.

HOJA DE REGISTRO DE LA PERSONALIDAD DEL ACTOR

Agencia de Servicios Integrales de Comunicación, S. A. de C. V.
Semana de observación del 28 de enero al 1 de febrero de 2003.

		Organizador sensible		Controlador/ líder		Analítico/ visionario		Persuasivo/ clown	
Actor	Tipo de registro	verbal	No verbal	Verbal	No verbal	verbal	No verbal	Verbal	No verbal
		Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total
Francisco Marañón (editor en jefe)	Para tomar decisiones	1		3	3				
	Para plantearse metas			2	4		1		
	Para comunicarse			3		1	1		
	Para manejar sus emociones			1	3	1			

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.5 El papel de las características base, personalidad u opinión en el problema de productividad medido

Es el editor en jefe el primer actor en orden de importancia implicado en el problema del proceso de producción de la página electrónica de ASIC, como se pudo observar en la medición de la hoja de inspección se resalta que al menos 16 veces el editor debió repetir una orden de trabajo a la redactora, hubo cinco repeticiones de notas con base al adelanto informativo y realizó cuatro correcciones de una nota sin explicar el por qué de esa modificación.

Asimismo, con base en los resultados de la hoja de observación una de las características que resalta de esta persona es que para plantearse metas es controlador en su comportamiento no verbal y para tomar decisiones es controlador, tanto en su comportamiento verbal, como no verbal, lo cual repercute directamente en que la mayoría de las veces no les comunica a las redactoras sus errores ortográficos o de dedo en las notas que aparecen en la página electrónica de la agencia, sino que él realiza la corrección y más tarde la redactora se da cuenta de la corrección, pero entonces no entiende por qué el editor no le comunicó esa corrección sobre todo para que no la vuelva a cometer en situaciones futuras.

Sólo en contadas ocasiones, cuando lo considera conveniente, el editor en jefe se acerca al lugar de la redactora para señalarle su error directamente de la pantalla de la computadora.

En cuanto al adelanto informativo, como buen controlador no verbal para plantearse metas, éste lo debe realizar aproximadamente antes de las cinco de la tarde, por lo que primero le dará más importancia a sus "otras" actividades que tienen qué ver con una revista especializada y entonces será hasta el momento que él considere oportuno cuando lo elaborará.

Otra de las características que resalta de la personalidad del editor en jefe es que es controlador en su comportamiento verbal para comunicarse, lo cual hasta cierto punto es necesario por el puesto que ocupa, pero no lo hace eficientemente porque debido al tono de voz muy bajo que utiliza para dirigirse a las redactoras, con frecuencia debe repetirles la orden de trabajo, hecho que repercute en la aplicación correcta de esa orden de trabajo en la edición de la página electrónica.

Estas características de la personalidad del editor en jefe repercuten también en que, una de las tareas que debe hacer es revisar que no se repitan las notas que aparecen en la página electrónica con base al adelanto informativo que se les envió a los clientes de la agencia, lo cual sucedió en repetidas ocasiones, sobre todo en la primera semana de medición, que coincidió con el cierre de la revista en que labora dentro de las mismas instalaciones de la agencia y que es una actividad que realiza paralelamente a la de editor en jefe.

Finalmente notamos que las características de la personalidad controladora del editor en jefe como el que gusta de trabajar solo, que es frío, áspero y arrogante en el trato con la gente que le rodea, así como el alejarse demasiado de los otros para no involucrarse no le ayudan para el puesto que ostenta, porque debe guiar las actividades de edición de la página electrónica de la agencia, su trato frío y áspero hacia las redactoras de alguna manera provoca un ambiente de hostilidad en la diaria labora en esta área de la agencia.

En este sentido el que sólo se dirija a las redactoras para las indicaciones más indispensables de trabajo, aunque deficientes e involucrarse con ellas en el ámbito estrictamente laboral, daría la impresión que sólo quiere mostrar una "máscara" de dureza hacia las redactoras, como una forma de protegerse y de esa manera imponer su autoridad de editor en jefe.

Pasando a la participación de las redactoras en el proceso de producción de la página de ASIC, la redactora Luisa resultó, de acuerdo a los datos de la hoja de

observación, tener una personalidad analítica en su comportamiento no verbal para tomar decisiones y una de las características de esta personalidad es que mantiene un alto control de calidad sobre el trabajo realizado, así como ser preciso y sistemático en el trabajo, cualidad que se verá reflejadas sobre todo el día domingo en que asume las tareas de editor en jefe, por lo que decidirá la información y las fotografías que deberá contener la página electrónica de ASIC y guiará las actividades de la otra redactora.

Luego de lunes a jueves será la única encargada de editar las fotografías, que previamente seleccionó el editor en jefe, por lo que dedica especial atención a los detalles de las fotografías para finalmente decidir, en algunas ocasiones, si "entra o no" esa fotografía.

Es también ella quien estará al pendiente de que este material se encuentre en una de las máquinas Macintosh porque de lo contrario debe comunicarse al periódico *La Jornada* para pedirles le envíen ese material y comenzar a editarlo.

Asimismo, debe almacenar el material fotográfico en discos compactos mes a mes para que no se sature la memoria de las máquinas, es decir, esta redactora toma decisiones por cuenta propia sobre todo en lo que concierne a ese material fotográfico.

Otras de las variables destacadas dentro de su personalidad es que es controladora en su comportamiento no verbal para manejar sus emociones ya que en algunas se observó su enojo para realizar alguna orden de trabajo por parte del editor en jefe, pero no se manifestó en sus acciones. Así como también se hizo evidente en alguna ocasión que no aplicó una orden de trabajo porque no escuchó claramente la orden del editor en jefe.

En cuanto a la redactora Gilda se observó que una de las variables más destacadas de su personalidad es que es persuasiva en su comportamiento verbal, tanto para comunicarse como para manejar sus emociones, por lo tanto, al

presentarse una nota repetida en la página electrónica, será quien tomará la iniciativa de suprimir esa nota, tanto del sistema ASICweb, como del programa word y mac, podría decirse que es una mediadora en el conflicto.

Otra de las variables que se destacó en la hoja de observación de esta redactora es su personalidad organizadora donde predomina su comportamiento verbal para tomar decisiones y una de las características de esta personalidad es que es capaz de analizar la información necesaria y presentar su posición de una manera lógica, lo cual se evidencia en la iniciativa que tomó de llevar una copia del adelanto informativo con el fin de que no se repitan las notas y de esta manera llevar también un control de la información en beneficio del trabajo que se realiza en la edición que es no repetir las notas con base a ese adelanto informativo, aún cuando es tarea del editor en jefe.

Dentro de la misma hoja de observación se apreció que esta redactora es analítica verbal para plantearse metas y una de las características de esta personalidad es que mantienen un alto control de calidad sobre el trabajo realizado, lo cual se verá reflejado cuando el editor en jefe le indica una orden de trabajo y si ella no lo entiende le pide que le repita la orden para poder aplicarla adecuadamente en la página de la agencia.

Finalmente en la redactora Verónica las variables destacables de su personalidad son que es persuasiva, tanto en su comportamiento verbal, como no verbal para comunicarse y para manejar sus emociones, y las características de esta personalidad es que es cálida, afectiva y amigable, tiende a ser leal en las relaciones interpersonales y en la organización, se preocupa por cumplir metas, esta cualidad se traduce sobre todo los días viernes cuando esta redactora debe editar las fotografías y en todo momento trata de dirigirse al editor en jefe para preguntarle en qué momento puede editar el material que éste seleccionó o si debe esperarse, es decir, mantiene una actitud conciliadora con el editor porque

ella bien sabe que ese día le tocará "meter" las fotografías a la página de la agencia, esto es tiene conocimiento de cuáles son sus tareas a realizar ese día.

En este sentido los días sábados en que asume las tareas de editor en jefe se dirige a la otra redactora con tono "amable" para indicarle alguna corrección o para solicitarle alguna tarea. Es decir, en la mayoría de las ocasiones trata de que exista una buena coordinación y comunicación para realizar las tareas entre estas dos personas.

Cabe mencionar en este apartado que también se apreció en la hoja de inspección del problema medido que el editor en jefe sólo pondrá mayor interés en el trabajo de la página electrónica cuando no está ocupado con las actividades de la revista en que también es editor.

Asimismo pudo notarse que de martes a jueves que es cuando se encuentran laborando tres de las cuatro redactoras, el editor tendrá más tiempo para señalar las correcciones a las redactoras y cuando estará más al pendiente del trabajo que éstas realizan en la edición.

Son los miembros de la organización, desde el puesto que ocupan dentro de la empresa, así como la personalidad que los caracteriza y la tarea que desempeñan en la edición de la página de ASIC, como se notará que en su interacción habrá una relación de poder que habrá de explicarse en el siguiente apartado.

3.4 El Poder y el actor en ASIC

Dice Crozier que la "organización nos evoca un conjunto de engranajes complicados, pero bien dispuestos. El significado se modifica si se descubre que esos engranajes son hombres. En las situaciones más extremas, el hombre conserva siempre un mínimo de libertad, y que nunca dejará de valerse de ella para "combatir al sistema".⁷²

⁷² Crozier y Friedberg, *El actor y el sistema*, p. 35.

“Los actores no son nunca totalmente libres y que de cierta manera el sistema oficial los “recupera”, pero sólo a condición de que reconozcamos también que en cambio ese sistema está igualmente influido, incluso corrompido por las presiones y las manipulaciones de los actores”⁷³.

De acuerdo a lo planteado por Crozier, específicamente en el área de edición de la Agencia de Servicios Integrales de Comunicación el primer actor en importancia porque dirige este departamento es el editor en jefe, quien por su experiencia como reportero del periódico *La Jornada* guiará las actividades de las cuatro redactoras: Luisa, Gilda, Verónica y Araceli. Es decir ya desde el hecho de haber sido reportero del periódico *La Jornada* le da cierto “estatus” de experiencia y de poder en la organización con respecto a las redactoras.

Luego entre las mismas redactoras habrá una relación de poder, el cual se mide principalmente por el tiempo en que cada una de ellas tiene laborando en la organización y por el conocimiento que tendrán de las tareas de edición que se realizan en esta área.

Desde la posición de editor en jefe, Francisco Marañón utilizará ese poder con respecto a las redactoras para dejar pasar en algunos días que se repitan las notas, con base al adelanto informativo, en la página electrónica de la agencia, sobre todo cuando éste tiene “otras” actividades que nada tiene qué ver con ASIC. Así como realizar las correcciones en algunas notas ya editadas y que se encuentran en la página electrónica, sin considerar necesario el señalar a la redactora su error, sobre todo para que esta no lo vuelva a cometer.

Luego Crozier nos dice que “una organización es el reino de las relaciones de poder, de influencia, de regateo y de cálculo, pero tampoco es el instrumento de opresión que sus detractores pretenden, pues estas relaciones conflictivas son el

⁷³ *Idem*, p. 37.

medio de manifestarse y de pensar sobre el sistema y sus agremiados aunque sea de manera desigual”⁷⁴.

Una vez que identificamos que el editor en jefe se encuentra en un lugar “privilegiado” por su experiencia como reportero del periódico *La Jornada*, lo habrá de manifestar en todo momento sobre las redactoras, primero por el hecho de ser quien seleccionará la información y fotografías que habrá de contener la página electrónica de la agencia, así como en algún momento cambiar la información de la portada de la página de la agencia porque a su juicio y experiencia él considera más importante otra información y, luego porque será quien de acuerdo a su criterio habrá de indicar a las redactoras alguna corrección ortográfica o de gramática en las notas que ya fueron editadas en la página.

Por lo que concierne a las redactoras, éstas habrán de cuestionar, en la mayoría de las veces, las correcciones que indica el editor en jefe, sobre todo porque en algunas ocasiones él comete esos errores que después señala a la redactora, es decir, no se fija en su trabajo, pero si en el de las demás.

3.4.1 Estrategia y poder

Una “estrategia” no es sinónimo de voluntad, como tampoco es necesariamente consiente. La principal virtud del concepto de estrategia es que fuerza a la superación y la hace posible, mientras que la reflexión en términos de objetivos tiende a asilar al actor de la organización a la cual le enfrenta, la reflexión en términos de estrategia obliga a buscar en el contexto organizativo la racionalidad del actor y a comprender el constructo organizativo en las vivencias de los actores”.

Es innegable que toda organización cuenta con una estrategia para vender su producto, en este caso en el área de edición de la página de ASIC el encargado

⁷⁴ *Idem.* p. 38.

de dirigir la ejecución de la estrategia es el editor en jefe, es esta persona quien señalará a las redactoras las tareas de edición de la página electrónica de la agencia, quien además debería reconocer las habilidades que cada redactora posee para el mejor cumplimiento de sus tareas, pero como esto no sucede con frecuencia deberá repetirles las órdenes de trabajo.

Asimismo, también con base al cargo que ostenta el editor en jefe habrá de dejar pasar que se repitan algunas notas en la página electrónica, sin hacer la debida corrección, habrá de ser hasta que la redactora se da cuenta de esta falla cuando entonces se reparará el error.

Pero Crozier también nos señala que “a pesar de contar con un modelo de organización excepcional muy cercano en teoría al modelo de la organización racional, el análisis empírico de las vivencias de los actores nos revela que en cada una de las categorías de los actores existe una estrategia dominante estable, autónoma y bien definida, que no se puede prever, y que efectivamente no fue prevista por los que presidieron la elaboración del organigrama” .

De acuerdo a lo planteado por Crozier entendemos que la Agencia de Servicios Integrales de Comunicación tiene bien definidas cuáles son las tareas de edición a realizar por las personas que laboran en esta área, pero que la empresa nunca toma en cuenta que la diversidad de criterios de las redactoras tendrán consecuencias al momento, en que éstas deberán construir una “cabeza” de máximo dos renglones para una nota elaborada por el reportero de *La Jornada*. Es decir, una misma nota podrá tener una “cabeza” redactada de varias maneras, lo cual tiene que ver con el “bagaje” cultural de cada persona le imprime a su trabajo.

En la labor diaria que se realiza, el editor en jefe tomará en cuenta, la mayoría de las veces, estas diferencias culturales de las persona que trabajan en el área, pero también será quien finalmente decidirá si en alguna ocasión él considera que esa

información puede redactarse de diferente manera, de acuerdo a su experiencia y su "bagaje" cultural.

Es decir, él no podrá en todo momento controlar que la información se redacte de acuerdo a su criterio, sino que lo dejará al libre albedrío de la redactora, aún cuando en la mayoría de las ocasiones no esté de acuerdo, son situaciones que no puede monopolizar todo el tiempo y que no fueron previstas por la organización de manera "racional".

3.4.2 Caracterización del poder

"El poder en el plano más general implica siempre la posibilidad, para algunos individuos o grupos, de actuar sobre otros individuos o grupos. El poder es una relación y no un atributo de los actores. Ésta no se puede desarrollar más que a partir del intercambio de los actores comprometidos en una determinada relación, pues en la medida en que toda relación entre dos partes supone intercambio y adaptación entre ambas, el poder está inseparablemente ligado a la negociación: es una relación de intercambio, por lo tanto de negociación, en las que están comprometidas por lo menos dos personas.

"Por una parte es una relación instrumental, es decir, la acción motivada de los individuos trae consigo su cauda de consecuencias imprevisibles, inesperadas y "disfuncionales". Como toda relación de negociación el poder no se concibe más que con la perspectiva de un fin que, en la lógica instrumental, motiva el ajuste de recursos de los actores.

Por último es una relación recíproca pero desequilibrada. Es recíproca porque quien dice negociación, dice intercambio"⁷⁵.

⁷⁵ *Idem*, p. 56-57.

Es claro que en el área de edición de ASIC se ubica que el poder lo tiene el editor en jefe, tanto para las tareas que realizan las redactoras, como para los permisos que éstas requerirán de acuerdo a sus necesidades personales.

Es así que en el proceso de producción de la página de ASIC, las redactoras reconocerán el poder del editor en jefe para revisar, corregir y seleccionar la información que contendrá el adelanto informativo que él realiza de lunes a viernes, así como la selección de fotografías que contendrá la página.

Es en la interacción de estas personas cuando entra la relación de poder, primero del editor en jefe para indicar las órdenes de trabajo a las redactoras y luego el poder, mínimo, pero al fin poder, de las redactoras para aplicar la orden de trabajo.

Es decir, algunas de ellas cuando no entienden la orden de trabajo prefieren hacer caso omiso de la indicación, por lo tanto no aplican la orden, es esta acción la manera en que expresan su poder, lo cual repercute en el trabajo de edición de la página de la agencia.

3.4.3 Fuentes y recursos

“La fuente y los fundamentos del poder son los triunfos, los recursos y las fuerzas de cada una de las partes involucradas, su respectiva potencia, los que determinarán el resultado de una relación de poder. El poder reside en el margen de libertad de que disponga cada uno de los participantes comprometidos en una relación de poder, esto es, en su mayor o menor posibilidad de rehusar lo que el otro le pida. Y la fuerza, la riqueza, el prestigio y la autoridad, es decir, los recursos que poseen unos y otros no intervienen sino en la medida en que éstos les proporcionen una libertad de acción más grande.

“Los recursos del poder pueden ser individuales, culturales, económicos, sociales, etc, de los que puede disponer un actor por su situación social global y que define



el marco temporal, espacial y social en el cual deberá circunscribirse en todo momento su estrategia⁷⁶.

En el caso del editor en jefe aún cuando se sabe y se reconoce como el detentor del poder sobre las redactoras, se aprovechará de éste cuando se le pida un permiso, porque primero les llamará la atención por algunas circunstancias con las que no esté de acuerdo con la redactora para luego otorgar el permiso.

Asimismo, en la actual situación en que se encuentra el editor en jefe, con su doble actividad en la agencia, editor de ASIC y de la sección Congresos Federados de la revista En Pleno debate legislativo, utilizará su poder para dejar en manos de las redactoras las tareas que a éste le corresponden, revisar, seleccionar y corregir la información, este hecho se dará sobre todo cuando tenga mucho trabajo en la revista, es decir, dará a las redactoras un amplio margen de libertad para realizar estas actividades.

De esta doble actividad del editor en jefe se verán beneficiadas, hasta cierto punto, las redactoras porque entonces no habrá "tanta" supervisión de editor en jefe sobre el trabajo de las redactoras, esto es, no deberá repetir órdenes de trabajo porque éste tiene "otras" ocupaciones que lo distraen del trabajo de la agencia, no habrá correcciones en las notas que ya aparecen en el contenido de la página porque no estará al tanto de la información que ha ingresado a la página electrónica y no habrá repetición de notas con base al adelanto informativo porque las redactoras estarán al tanto de la información que ingresa a la página.

Por lo que toca a los recursos y fuentes de poder de las redactoras sería el conocimiento de las noticias que acontecen diariamente en el país, lo cual le daría un margen de libertad para escoger a su libre albedrío la información que deberá contener la portada de la página electrónica de ASIC, es decir, todo esto influye para poder en algún momento opinar con respecto a la información que se está "subiendo" a la página de la agencia.

⁷⁶ *Idem*, p. 58-64.

3.4.4 Poder y organización

“La organización permite el desarrollo de relaciones de poder y les da un carácter permanente. El poder sólo se puede ejercer en una relación en la que están de acuerdo dos actores, o en la que ya están involucrados, por medio del cumplimiento de una tarea determinada, mediante la cual, en otros términos, se integran, por lo menos provisionalmente, en un conjunto organizado.

“Poder y organización están ligados entre sí de manera indisoluble. Los actores sociales no pueden alcanzar sus propios objetivos más que por el ejercicio de relaciones de poder, pero al mismo tiempo, no pueden ejercer poder entre sí más que cuando se persiguen objetivos colectivos cuyas propias restricciones condicionan en forma directa sus negociaciones.

“El poder, junto con las capacidades de acción de los individuos o de los grupos dentro de una organización dependen a fin de cuentas del control que puedan ejercer sobre una fuente de incertidumbre que afecte la capacidad de la organización para alcanzar sus propios objetivos y de la importancia y la pertinencia de esta fuente de incertidumbre con relación a las demás que condicionan igualmente esta capacidad.

“La organización regulariza el desenvolvimiento de las relaciones de poder. Dado su organigrama y sus reglamentos internos, restringe la libertad de acción de los individuos y de los grupos que reúne, con lo cual condiciona la orientación y el contenido de sus estrategias”⁷⁷.

Al momento de que una persona entra a la Agencia de Servicios Integrales de Comunicación a desempeñar las funciones de redactora en el área de edición de la página electrónica ya entra a una relación de poder, primero de acuerdo a la ubicación que tendrá esta persona en el organigrama de la empresa, así como por

⁷⁷ *Idem*, p. 65-67.

sus reglas Internas, donde el individuo sabrá cuáles serán sus márgenes de movimiento en esa empresa, y luego con el jefe inmediato, conocerá cuáles son las reglas de interacción en esa área.

Es decir, la empresa hará del conocimiento del nuevo miembro de la organización cuáles son sus derechos y obligaciones, estipulados en el Contrato Individual de Trabajo, documento que especifica horarios de trabajo, días de descanso, prestaciones, entre otros. Es a partir de este momento cuando el nuevo miembro de la organización decide si le convienen estas "reglas" y si se compromete a acatarlas, es pues la primera relación de poder con la organización.

Más tarde con el conocimiento de tareas a realizar en el área de edición también se encuentra implícita la relación de poder porque a cambio de que las redactoras realicen esas tareas es como podrán obtener una remuneración económica y de reconocimiento al trabajar en una agencia de información, en esta situación entraría para una redactora la "experiencia" de trabajar en una agencia del periódico *La Jornada*, hecho que le servirá para "llenar" su currículum vitae por el renombre que a través de 18 años se ha ganado este diario.

Todo el tiempo el individuo y la organización están en una permanente relación de poder, porque si el miembro de la organización requiere un permiso laboral debe entrar en contacto con su jefe inmediato para solicitarlo o si requiere de un préstamo económico esto lo tendrá solicitar con el departamento administrativo de la empresa. Es pues una relación hasta cierto punto desequilibrada, pero en que finalmente se está negociando "algo".

Es en esa relación donde el actor y la organización tienen un amplio margen de acción, tanto el actor puede negarse a realizar una acción, con sus obvias consecuencias, como la organización puede rehusarse a una petición del miembro de la organización. Y es en ese "estira y afloja" donde se pueden generar

conflictos en un futuro, porque de no cumplirse las expectativas de ambas partes, esto repercute directamente en el trabajo de la agencia.

3.4.5 Tipos de poder

“A primera vista se pudiera distinguir cuatro fuentes de poder correspondientes a los diferentes tipos de fuentes de incertidumbre pertinentes para una organización:

1.- Las que provienen del control de una competencia particular y de la especialización funcional.

El experto es el único que sabe cómo hacer las cosas, que dispone de los conocimientos y de la experiencia del contexto, lo cual le permite resolver algunos problemas cruciales para la organización. Su posición es mejor en la negociación y en la organización frente a sus colegas.

Aplicando la definición del autor en el área de edición de ASIC, el experto en este caso es el editor en jefe, quien posee el conocimiento informativo necesario que le dejó el haber trabajado como reportero de la sección de Estado en el periódico *La Jornada*.

Experiencia que le valdrá en las actividades diarias de la agencia, es decir, con base a su experiencia periodística es como se habrá de modificar en algunas ocasiones la información de la portada de la página electrónica, en que por ejemplo, la información más relevante del día deberá colocarse en la nota uno de la portada, aún cuando esta información no sea del ámbito político nacional del país como diariamente se acostumbra, este criterio habrá sido notado por las redactoras, quienes para futuros acontecimientos lo aplicarán por cuenta propia.

Asimismo, pueden mencionarse a las dos redactoras que más tiempo tienen laborando en la agencia como expertas en el funcionamiento de la página

electrónica por el hecho de tener más tiempo trabajando en la misma, lo cual les ha permitido asumir las tareas de editor en jefe los días sábado y domingo y que hasta cierto punto tendrán ventajas de información en el trabajo diario de la agencia.

2.- Las que están ligadas a las relaciones entre una organización y sus entornos.

El control del medio se puede considerar simplemente como una forma de "pericia". No puede existir una organización si no establece relaciones con el o los medios que la rodean. "Los ambientes pertinentes" de una organización, es decir, los segmentos de la sociedad con los que lleva esta relación, constituyen para ellas, siempre y necesariamente, una fuente de perturbación potencial de su funcionamiento interno, y por lo tanto, una zona de incertidumbre mayor e ineluctable.

Para ASIC como agencia de información sabe que diariamente compite con otras empresas informativas que también ofrecen información de política, economía, sociedad, cultura, espectáculos, por lo que la agencia como dependiente informativa del periódico *La Jornada*, ofrecerá la línea editorial de esta empresa periodística, la cual será su principal "arma" para competir con el ambiente informativo en el que se desenvuelve.

La principal limitante de ASIC respecto a su competencia es el retraso con que ofrece su información porque mientras agencias como Notimex, El Universal on line o Reforma, ofrecen prontitud en la información que aparece en sus páginas electrónicas, la agencia ofrece esa información generada por los reporteros del periódico *La Jornada* a partir de las seis de la tarde, es decir, la agencia esta "sometida" a los tiempos en que los reporteros envían esa información.

Podemos inferir que los clientes de la agencia siguen con ésta por la línea editorial del periódico *La Jornada*, dejando a un lado los tiempos de entrega de esa información.

3.- Las que nacen del control de la comunicación y de la información.

La organización crea poder simplemente por la forma en que organiza la comunicación y los flujos de información entre sus unidades y entre sus miembros. Un individuo para poder cumplir convenientemente con la tarea o la función asignadas a su puesto, necesitará información proveniente de otros puestos que desempeñan otros individuos, y si por razones diversas no puede saltárselas o no puede pasarse sin ellas, éstos, por el simple puesto que ocupan en una determinada red de comunicación ejercerán poder sobre esta persona, pues la manera en que transmitirán sus informaciones afectará profundamente la capacidad de acción del destinatario y no hay reglamentación que pueda con eso.

En primera instancia ASIC depende de la información y las fotografías que producen los reporteros del periódico *La Jornada*, por lo que de ahí parte el principal flujo de información y comunicación porque se deberá tener un contacto constante con esa empresa por los problemas que se tengan en cuanto el oportuno envío de la información de *La Jornada* a la agencia.

Es decir, de ahí parte todo el trabajo que se realiza en la empresa y ya en el área de edición, el editor en jefe al ingresar la redactora a este departamento le proporcionará un documento llamado "Reglas para ASIC", el cual tiene las directrices para editar una nota en la agencia, las cuales se apegan a la línea editorial del periódico *La Jornada*, es el caso de la palabra estadounidense, en que la agencia suprimirá la letra o, otro ejemplo es la palabra priista, para la agencia deberá escribirse prífsta.

Es este documento, elaborado por el editor en jefe, el que guiará el trabajo de edición de las notas que ingresan a la página electrónica de ASIC. Es de este modo como el editor en jefe crea el poder para realizar el trabajo de este departamento y es esta misma persona el principal actor que deberá proveer de la información necesaria para la realización del trabajo a las redactoras, por lo tanto es un miembro de la organización del que nace el poder para las actividades de edición de este departamento.

4.- Las que provienen de la existencia de reglas organizativas generales.

El efecto racionalizador de la regla no va en un solo sentido: restringe la libertad de los subordinados, pero actúa de la misma manera con el margen de arbitrariedad del superior que no podrá ejercer su poder de sanción más que en circunstancias muy precisas. Al mismo tiempo la regla se convierte en un medio de protección para los subordinados, que se podrán refugiar en ella, contra el arbitrio del superior. Si la saben aplicar bien, el superior estará desvalido frente a ellos.

El poder del superior es a fin de cuentas el poder de crear reglas con las cuales pueda jugar para obtener de sus subordinados los comportamientos que él juzga convenientes⁷⁸.

La principal regla que restringe la libertad de los miembros de la Agencia de Servicios Integrales de comunicación es el Contrato Individual de Trabajo, donde la empresa establece los derechos y obligaciones de ambas partes.

Para las personas que laboran en el área de edición el contrato estipula que ASIC está obligada a pagar al trabajador catorcenalmente, los días viernes en las oficinas de la empresa. La jornada de trabajo será continua de 40 horas semanales distribuidas en cinco días de trabajo con dos días de descanso, los

⁷⁸ *Idem*, p. 69-75.

cuales varían de las funciones que se realizan en la agencia, así por ejemplo dos redactoras trabajan de domingo a jueves y las otras dos trabajarán de martes a sábado y el editor en jefe laborará de lunes a viernes.

Asimismo la empresa está facultada para que el trabajador labore en horario extraordinario, en esos casos la forma de pago se sujetará a los perceptuado en la Ley Federal del Trabajo reglamentaria del apartado "A" del artículo 123 constitucional. Para el control de la jornada de trabajo "el trabajador" queda obligado a firmar personalmente su tarjeta de asistencia y registrar la entrada y salida a las labores en el reloj respectivo, de acuerdo al sistema que se tenga implantado.

De esta forma es como la agencia mantiene "controlados" a sus empleados y es la forma más eficiente que hasta el momento tiene para ejercer control sobre éstos. En algunos casos estas reglas los beneficiarán es el caso cuando las redactoras deberán laborar en un día festivo y que de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo, ese día deberá pagarse doble.

Otro de los lineamientos que existe específicamente para el área de edición, como anteriormente se mencionó, es el documento llamado "Reglas para ASIC/La Jornada", elaborado por el editor en jefe, el cual es la base para editar la información generada por los reporteros del periódico *La Jornada*, es decir, estas reglas organizan el trabajo de edición de la información de este departamento.

Asimismo, es el principal instrumento de poder que utiliza el editor en jefe para justificar sus correcciones ante las redactoras.

Podemos afirmar que es a través de este documento como el editor en jefe mantendrá subordinadas a las redactoras para plasmar en la información las reglas básicas de edición que el editor juzgó convenientes y que se basan en la línea editorial del periódico *La Jornada*.

Una vez que se describió la forma en que interactúa el poder en la organización y entre los actores, tocará el turno de conocer cómo se relacionan los actores y grupos en el área de edición de ASIC.

3.5 El actor, grupo y tipos de grupo

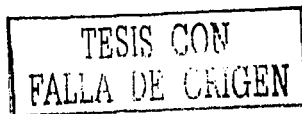
Un "grupo es una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tiene en cuenta la existencia de unos y otros y que tiene conciencia de cierto elemento común de importancia.

Ahora bien hay dos tipos de grupo el primario y secundario. El primario donde los miembros se hallan ligados los unos a otros por lazos emocionales, cálidos, íntimos y personales, orientados hacia fines mutuos o comunes. Mientras que en el secundario las relaciones entre ellos son frías, impersonales, racionales, contractuales y formales, el grupo es un medio no un fin"⁷⁹.

De acuerdo a la definición de grupo y tipos de grupo en ASIC se puede identificar que el área de edición de la página electrónica es un grupo formal conformado por cinco personas, el editor en jefe y cuatro redactoras, quines estarán en contacto constante para efectuar la edición de la información y fotografías, cada una de estas personas reconocen la importancia de la tarea que cada una de ellas realiza para la edición de la página, por lo tanto tienen conciencia de cierto elemento común de importancia en este caso la edición de la página electrónica.

De ese grupo de cinco personas serán sólo las cuatro redactoras un grupo formal primario porque de alguna forma compartirán lazos emocionales de compañerismo para realizar las tareas de edición de la página electrónica y porque será en la hora de comida donde intercambiarán puntos de vista respecto a muchos temas como de trabajo, personales, emocionales, de familia, etc. Además estas personas tendrán en común una especie de complicidad para sacar adelante el trabajo de

⁷⁹ Galindo, *op.cit.*



esta área cuando el trabajo adicional del editor en jefe no le permite estar pendiente de la página de ASIC.

Lo anterior no sucederá con el editor en jefe, quien será un sujeto aislado que sólo se comunicará con las redactoras para asuntos de laborales como indicar órdenes de trabajo, correcciones y revisiones de las actividades que se desempeña en esta área y en casos en que habrá una "llamada de atención" a la redactora por retrasos en los horarios de entrada a la agencia; asimismo, habrá una comunicación cuando las redactoras requieran de un permiso, ya sea para ausentarse por un día de trabajo o sólo por unas para resolver asuntos personales.

3.5.1 Funciones positivas y negativas del grupo primario

En un grupo primario se podrán encontrar "funciones positivas y negativas, en las primeras la solidaridad que existe entre estas personas eleva la moral por lo tanto habrá una mayor productividad, además se fortalece al individuo en su concepto del deber, en tanto, que las funciones negativas pueden provocar restricción en la productividad".

En el grupo primario que identificamos en el área de ASIC el de las cuatro redactoras se apreciará cierta solidaridad para cambiar la información de las nueve notas y tres fotografías de la portada de la página de la agencia, como parte de la primera actividad a realizar en el trabajo de esta área, para luego comenzar con la edición de la información y las fotografías.

Puede decirse que existe complicidad entre las redactoras para realizar las actividades de la edición de las notas y fotografías porque entre ellas se preguntarán si ya editaron una nota de cierto tema para entonces poder "meter" una fotografía relacionada con esa nota o en otros casos una de las redactoras le avisará la otra que la nota que esta por editar ya se encuentra en la página.

Por otra parte, una función negativa que puede encontrarse en este grupo primario y que afectará a la productividad de la página es que a cada una de las redactoras habrá una actividad que no le agrade realizar por lo que preferirá en algunas ocasiones dejar esa tarea a otra persona y se desentenderá de ello. Caso específico de una redactora que no le gusta cambiar las fotografías de la portada de la página y que dejará esa tarea a otra personas, siempre que pueda darse la ocasión.

3.5.2 El líder y tipos de líder

“House sugiere, siguiendo a Weber que se llame “detentores del poder” a quienes poseen la capacidad de influir en los demás y “líderes” a los que tengan la capacidad de lograr que los demás acepten su influjo”⁸⁰.

Asimismo, el “líderazgo es una capacidad, innata, desarrollada o coyuntural que poseen algunas personas para conseguir que los otros acepten como legítimas las órdenes y directrices que ellos ofrecen, sea que tales personas vayan acompañadas o no de autoridad formal y de que tales directrices coincidan o no con los intereses y objetivos de la misma organización”⁸¹.

3.5.3 Tipos de líder

“El líder autoritario es directivo, tomando sobre sí las responsabilidades de asignar tareas y de elegir a sus compañeros de trabajo, e indicando a medida que las necesidades aparecían los pasos que deben ser seguidos. Se caracteriza a esta persona porque permanece alejado del grupo, demostrando más que participando, y dando órdenes y direcciones frecuentemente.

⁸⁰ Ruiz Olobuenaga, José Ignacio, *Sociología de las Organizaciones*, p. 393.

⁸¹ *Idem*, p. 422.

El líder democrático favorece las discusiones del grupo y las decisiones a las que se debe arribar reciben su orientación. Trata de bosquejar los pasos necesarios para alcanzar los fines del grupo y de sugerir otros modos posibles de lograr el mismo resultado.

El líder *laissez-faire* desempeña una parte más pasiva. Le da al grupo completa libertad de hacer lo que quisiera hacer, estando presente a fin de ayudar en el caso de que alguien le solicitara ayuda, pero haciendo al mismo tiempo el menor número de sugerencias posibles. Actúa amistosamente, pero se abstiene de "valorar", ya sea en sentido positivo o negativo el trabajo de los participantes o referirse al grupo como grupo en tal valoración"⁸².

De acuerdo a las definiciones de lo que es un líder y a los tres tipos de líder podemos ubicar en este caso al editor en jefe del área de edición de ASIC como un "detentor del poder" porque por el lugar que posee en la organización (ver organigrama) es la persona que dirigirá esta área porque tendrá la capacidad de influir en los demás, o sea en las redactoras, pero sólo en las cuestiones del trabajo, es decir, se aceptarán las órdenes de éste por la autoridad que le otorga la organización dentro de ella, pero que fuera de su puesto, no se apreciará o reconocerá algún viso de liderazgo fuera del área de trabajo.

A esta persona se le podrá colocar como un líder autoritario o sea directivo, porque es quien asigna e indica las tareas a realizar de cada redactora para las actividades que se realizan en la edición de la página electrónica de la agencia. Se apreciarán más las órdenes y las direcciones que dicta a estas persona, que su participación en esta área. Su intervención más activa en las tareas de la agencia más bien se mostrarán después de que las redactoras terminan su jornada de trabajo y porque esta persona deberá quedarse unas horas más para esperar las últimas notas con base al adelanto informativo.

⁸² Olmsted, Michel, *El pequeño grupo*, Piados, Buenos Aires, 1966, p. 41-42.

Asimismo esta persona marcará una distancia muy pronunciada entre las labores que se desempeñan en el área de trabajo y la convivencia como grupo de trabajo.

3.5.4 Los actores, el grupo, el líder y su relación con el problema medido

Al principio de este apartado se ubicó a las cuatro redactoras y al editor en jefe como un grupo formal porque estas cinco personas tienen en cuenta la existencia de unos y otros, pero dentro de esa pluralidad de individuos sólo las cuatro redactoras serán un grupo primario porque estas personas estarán ligadas por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales, en tanto, que al editor en jefe sólo se reconoce como "detentor del poder" y líder autoritario por la ubicación que tiene en esta área de trabajo.

El editor en jefe, quien desde la ubicación de líder autoritario dirigirá las acciones que se realizan en esta área de trabajo, y desde esa posición, consideramos hasta cierto punto necesaria, se podrán realizar las labores de edición de la página electrónica de la agencia. Es decir, desde la simple mención "Araceli empieza a meter esas notas, Gilda cambia la información de la nota con X nota, Luisa la foto de fulano de tal la pones en la uno, entre otras," esta es su forma de dirigir las tareas de edición de la página electrónica.

Consideramos que ahí comienza su labor como "líder autoritario" y donde reparte el trabajo a cada una de las redactoras y que de no encontrarse ocupado con otras actividades esta forma de dirección será permanente, pero cuando otras actividades lo acaparan más, es entonces cuando dejará un amplio margen de libertad a las redactoras para realizar sus tareas.

En este sentido cuando el editor en jefe realmente se encarga de realizar sus actividades como editor en jefe es cuando hay menos repetición de notas en la página electrónica de ASIC, también cuando habrá menos correcciones de las mismas, pero sí habrá más repeticiones de las órdenes de trabajo, lo cual se debe

principalmente al tono bajo que utiliza para comunicar una indicación a la redactora.

En cuanto a la relación de las redactoras con el problema, éstas, como grupo formal primario ya identificado, habrán de solidarizarse en las tareas de edición, por lo que de acuerdo a la tarea de cada una, tratarán de que no se repitan las notas con base al adelanto informativo, comentando a las demás cuando una nota ya fue editada e ingresada a la página, tarea que le corresponde al editor en jefe y otra redactora más habrá de fijarse que en los errores de algunas notas, no todas porque eso requiere de una atención constante y que por la tarea de cada una no es posible estar al tanto todo el tiempo de corregir esas notas.

Es pues tarea a abordar en el cuarto capítulo la comunicación en la organización, la cual podemos decir opera con representaciones, mismas que hasta cierto punto generan problemas y conflictos entre los actores de la organización, por lo tanto consideramos a la comunicación una herramienta útil para la realización del trabajo en ASIC, pero también la información jugará un papel importante para hacer más eficientes y eficaces los procesos de producción de la organización.

CAPÍTULO CUATRO

LA COMUNICACIÓN EN ASIC

En el transcurso de este apartado abordaremos cómo afecta a la organización, la ausencia de la comunicación por lo que nos apoyaremos de la entrevista, una herramienta de la técnica cuantitativa que nos ayudará a detectar y diagnosticar los problemas comunicativos asociados al problema detectado en el capítulo anterior.

Es la comunicación una herramienta que ayuda a mediar, acordar y construir acuerdos, por lo que veremos específicamente en el área de ASIC cómo es la comunicación entre los miembros que conforman este departamento y que de utilizarla para el trabajo cotidiano beneficiaría a la productividad de la empresa.

4.1 El costo generalizado de la acción

Para explicar el concepto de costo generalizado de la acción nos apoyaremos en el físico positivista y fundador de una teoría de la comunicación como acción Abraham Moles, quien define que "el concepto de costo continúa siendo uno de los conceptos importantes y fundamentales del estudio de las acciones humanas desde el punto de vista cuantitativo. El hombre actúa cuando su beneficio descontado, más o menos bien planeado, es superior al costo estimado del acto

que efectuará"⁸³, en este sentido afirma Moles que las personas agendamos nuestras acciones para que sean menos los costos y mayores los beneficios.

Asimismo, Moles dice que la percepción es lo que motiva la acción del actor, es decir, actuamos en función de lo que percibimos, pero cabe aclarar que no todas las personas percibimos del mismo modo un acontecimiento, por tanto, aplicado al costo es entonces que "el ser actúa con el mínimo costo, integra la visión de su acción dentro de un "sistema métrico", o sea de una forma intuitiva, de una forma explícita, incluso a nivel de los microcomportamientos del cerebro o del cuerpo"⁸⁴.

Es importante resaltar que lo planteado por Moles ayudaría a que los seres humanos fueran más conscientes de las consecuencias de cada acto que realizan, tanto en la vida cotidiana, como en las organizaciones con las que diariamente debe interactuar, es así que "el concepto de costo generalizado permite volver a tomar el análisis económico del comportamiento humano; éste será esencial para establecer una teoría de los actos que quiera abarcar no solamente los actos "en gran escala", realizados por las empresas y debidamente planificados en lo que respecta a tiempo, dinero, recursos, energía, número de esclavos mecánicos (robots) o reales (esclavos, servidores, ejecutantes), sino también los actos realizados cotidianamente por el individuo"⁸⁵.

En la actualidad, en no pocas organizaciones están trabajando en la recuperación del ser humano como persona y no como dato, para tal estudio es importante tomar en cuenta lo que Moles dice al respecto que "los actos humanos o los estímulos mensajes que van a motivar estos actos, son tomados en cuenta por el espíritu humano, antes que nada por la simple cuestión: "es bueno para mí" o "es malo para mí". La ecuación de decisión, o de desencadenamiento de un acto en el que las modalidades no son propuestas por la ecuación anterior, se escribirá: Beneficio > costo, Utilidad > costo generalizado".

⁸³ Moles A. Rohmer E., *Teoría de los actos*, México, Trillas, 1982, p. 60.

⁸⁴ *Idem*, p. 61.

⁸⁵ *Idem*, p. 61-62.

Es entonces que cada vez más organizaciones se preocuparán por tomar en cuenta los costos de los actos humanos que repercuten en una empresa ya que "el costo es la extracción efectuada para el desarrollo de la acción de los recursos disponibles del ser –o de la organización- y es, en ese sentido, el agotamiento relativo de sus recursos, cualesquiera que estos sean, y es práctico admitir que el individuo actúa cuando el interés, más o menos bien entendido a mayor o menor plazo, que él saca del acto, es notablemente mayor que los recursos internos que debe consagrar a éste"⁸⁶.

Por lo tanto, "el costo generalizado es un principio regulador de las acciones humanas, según el cual el individuo no entra en acción, sino en la medida en que el beneficio que espera del cumplimiento de ésta sea superior al costo que implique su cumplimiento"⁸⁷.

"Existen cuatro componente del costo generalizado:

- 1.- El precio en el sentido tradicional y convencional de la palabra.
- 2.- La energía disipada por el individuo.
- 3.- El tiempo consagrado a la acción.
- 4.- El costo psicológico propiamente dicho, noción residual ligada a la franquicia de lo que Kurt Levin llamaba "barreras en el campo de los valores"⁸⁸.

"El precio corresponde a la idea de cesión, o de locación; proporciona al ser el derecho legal de hacer penetrar al objeto en su esfera de influencia, o de explotar los servicios del otro ser, como esclavo temporal, según un cierto número de modalidades, con frecuencia bastante complicadas"⁸⁹. Podemos explicar que este

⁸⁶ *Idem*, p. 40.

⁸⁷ *Idem*, p. 48.

⁸⁸ *Idem*.

⁸⁹ *Idem*, P. 49.

concepto rige a la mayoría de las organizaciones pequeñas, medianas y grandes y hasta en nuestra vida cotidiana, donde a cambio de una acción se debe realizar un pago, monetario principalmente, en retribución a esa acción.

En lo que se refiere al "costo temporal: todo acto, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana, se traduce necesariamente en una disipación de tiempo. Este costo se impone a partir del momento en que uno toma el tiempo como duración, como cantidad que se ha extraído por la acción del capital temporal del ser. El tiempo es un capital del ser, éste lo consume al repartirlo en una serie de actos particulares: cada uno de esos actos tiene un costo temporal"⁹⁰.

Son pocas las instituciones en México que comienzan a tomar en consciencia de cómo les afecta a sus procesos productivos el costo temporal. Podemos afirmar que la Agencia de Servicios Integrales de Comunicación no toma en cuenta para nada este costo, aún cuando es un elemento importante a considerar, por el hecho de ser una agencia de información, que debería ofrecer rapidez en la información a sus clientes, pero es esta una circunstancia ajena a la organización porque ASIC depende de la información que producen los reporteros del periódico *La Jornada*, por lo tanto, está sujeta al tiempo en que estas personas entregan su nota.

Sin embargo, aunque ASIC no le da importancia al costo temporal a la larga irá disminuyendo la imagen con los clientes y perderá fuerza ante su más cercana competencia (Servicio Universal de Noticias El Universal, Apro, Notimex, entre otras). Aunque ASIC no pretende ser competitiva, como organización y porque tiene objetivos planteados, debiera darle importancia al costo temporal. Es decir, la agencia no prevé el conflicto y este puede ser uno de ellos.

Otro de los costos a tomar en cuenta en una organización es "el costo energético que se encuentra en el análisis del costo de una acción, es el término de energía en el sentido fisicoquímico del término. La energía física cuenta en el presupuesto

⁹⁰ *Idem*, p. 49-50.

de las empresas, en el momento en que ella es, en sí misma un valor autónomo; ella trasciende el precio de kilovatios/hora y amerita una atención específica⁹¹.

Consideramos que el costo energético es uno de los que menos se toman en cuenta en las organizaciones. Cualquiera empresa sabe que trabaja con seres humanos, quienes, tanto en su actividad laboral como cotidiana, emplean cierto grado de energía y es la suma de todas esas actividades finalmente la que desgasta la energía física de una persona.

Para una institución podría ser exagerado tomar en cuenta este costo, pero les redituaria económicamente hacer el cálculo de la energía que utiliza el ser humano para hacer el trabajo para el que lo contrató la organización, así como el promedio de energía que utiliza para sus labores cotidianas, por lo que ésta sabría cuánto le rendiría esa persona y por lo tanto sería más eficiente en los procesos productivos de trabajo de la empresa.

Hay aún otro costo a tomar en cuenta en la organización y que pone atención también al ser humano y es "el costo psicológico, el cual es la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento. Es una especie de esfuerzo que el ser humano tiende a comparar con el esfuerzo físico que realiza. Dispondrá de un potencial de energía psíquica en un recipiente misterioso que vaciará progresivamente de ciertos tipos de actos, en función de la naturaleza de éstos, según se los utilice poco o mucho"⁹².

Asimismo, "se admitirá que el costo psicológico será más o menos equivalente a otro concepto: la inversión nerviosa, que no sería abusivo medirla mediante el número total de células nerviosas que se encuentran puestas en un circuito por

⁹¹ *Idem*, p. 53.

⁹² *Idem*.

una acción determinada o por la perspectiva de esta acción, número multiplicado por la duración en la que esta "puesta en circuito" se efectúe"⁹³.

"Los estudios de micropsicología han mostrado que dicho costo, cuando es susceptible de análisis incluye dos aspectos:

"El primero es un costo cognoscitivo, esfuerzo intelectual de conocimiento del desarrollo de la acción, de toma de conocimiento de los datos de esta acción. Es un esfuerzo para pensar y requiere de un "trabajo", análogo a un costo de codificación y decodificación, cuya influencia en las operaciones mentales, en particular las lingüísticas.

El segundo costo es el riesgo el cual está ligado a la habilidad del medio ambiente. Muy a menudo, el ser en esta situación deberá vencer una barrera psicológica antes de pasar al acto, relacionada directamente con la cantidad de incertidumbre incluida en el resultado de la acción, y esto casi independientemente de los otros factores de costo"⁹⁴.

Podríamos inferir que algunos individuos cuando ingresan por primera vez a laborar a una empresa lo hacen con una serie de expectativas de crecimiento profesional, económico, etc., pero que ya inmersos en esa organización, al paso del tiempo se van dando cuenta que esas expectativas no se han podido cumplir, lo cual de alguna forma genera en las personas cierta frustración, o costo psicológico.

Es así que el individuo al ya no tener alguna motivación para realizar su trabajo, afecta directamente a la productividad de la organización, ocasionado por el costo psicológico incumplido en cierta forma por la institución, quien no se preocupó por darle espacios de crecimiento profesional a esa persona.

⁹³ *Idem*, p. 55.

⁹⁴ *Idem*, p. 56.

4.1.1 Costo del problema medido

En el capítulo III del “Funcionamiento, Grupos y Actores” pudimos constatar, a través de la hoja de inspección, que las incidencias más repetidas en el área de edición de ASIC son:

1.- El editor en jefe debe repetir una orden de trabajo a la redactora.

2.- Repetición de notas que aparecen en la página electrónica de la agencia con base al adelanto informativo. Este problema se identificó en el flujograma real de la organización presentado en el capítulo III, donde pudimos notar que es a partir de ahí donde inicia el trabajo de la agencia y el que se repitan las notas repercute en la calidad de la información que está ofreciendo.

3.- El editor en jefe realiza la corrección de una nota que ya se encuentra en el contenido de la página, pero no explica el por qué de esa modificación a la redactora que cometió el error. Esta problemática se pudo notar a partir del capítulo II Teoría y Práctica de la Organización, donde se presentaron las “Reglas para ASIC/La Jornada”, documento de apoyo para la edición de las notas que envían los reporteros del diario.

Con base a ese documento es como las redactoras de la agencia realizan su trabajo y es por ello que se preguntan que si ya conocen las reglas básicas, por qué el editor en jefe realiza correcciones y no les explica el por qué.

Estos tres hechos repercuten fundamentalmente en la calidad de la información que la página de la agencia está ofreciendo a sus clientes, principalmente diarios de provincia, pero contrario a lo que pudiera pensarse esto no ha influido en los costos económicos de la empresa.

De acuerdo con el administrador de ASIC, Gerardo Jiménez, en lo que va de este año la empresa perdió a dos clientes, por lo que la agencia vio disminuidos sus ingresos en \$12 mil pesos, pero estos clientes dejaron a la empresa, no por el servicio que les ofrece ASIC, sino por problemas financieros que tenían esas empresas periódísticas, afectadas por el entorno económico que vive el país.

Actualmente, dice el administrador de la agencia, ésta tiene en su haber 23 clientes, pero no a todos ellos se les cobra la tarifa actualizada de \$7 mil pesos mensuales, muchos de esos clientes ya tiene varios años con el servicio de la empresa por lo que éstos tan solo pagan \$3 mil pesos. Es así que los recientes ingresos de la agencia varían por esta circunstancia.

El primer problema en que el editor en jefe debe repetir una orden de trabajo a la redactora es de orden comunicativo porque esta persona no utiliza un tono de voz más alto para comunicarse con las redactoras, lo cual repercute en que éstas vuelvan a preguntar cuál fue la orden de trabajo o simplemente ignorarla, lo cual influye en la calidad de la información que se presenta en la página electrónica.

Este hecho también podría desencadenar en la redactora un costo psicológico por el hecho de tratar de descifrar la orden de trabajo y si no pudo lograrlo, entonces preguntarle al editor qué fue lo que dijo.

Respecto a la repetición de notas que aparecen en la página electrónica de la agencia con base al adelanto informativo, en primera instancia esta situación tiene un costo temporal para la redactora porque ésta debe dedicar un tiempo para leer sólo el primer párrafo de cada nota que envían los reporteros del periódico *La Jornada*, luego se les escribe el lugar de procedencia, así como la fecha y de ahí redactar una cabeza de aproximadamente dos líneas de extensión.

Además de esto se le debe dar un formato a la nota, esto es uniformarla con el tipo de letra Arial 12, verificar que la información no tenga faltas de ortografía o dedazos o si le falta desatar siglas como IMSS, Concamin, etc.

También a esa nota se le escriben las iniciales de la redactora que realizó la edición y finalmente el documento se guarda en Word y en versión para Mac.

En este mismo hecho entra el costo energético porque para cada uno de estos pasos la redactora debe realizar una acción, como leer, teclear, manejar el mouse de la computadora y escribir, aunque mínimas, pero son acciones que implican energía de la persona para llevarlas a cabo.

En esta misma circunstancia entra el costo psicológico porque después de haber realizado todas las labores de edición y encontrar que en la página electrónica ya se encontraba esa nota es frustrante para la redactora porque para esa edición de alguna manera se realizó la acción mental, o como diría Moles es un costo cognoscitivo, por el esfuerzo intelectual de conocimiento del desarrollo de la acción, de toma de conocimiento de los datos de esta acción.

Es decir cada nota requiere de un esfuerzo para pensar en la cabeza que se redactará a la nota y darle un vistazo rápido a toda la información para poder ubicar sólo algunos de los errores más "notables" de redacción.

Respecto al tercer problema el cual es que el editor en jefe realiza la corrección de una nota pero no le explica a la redactora el por qué, esto tendría un costo cognoscitivo, de nuevo porque la redactora realizó un esfuerzo intelectual para redactar la cabeza a esa nota y luego darse cuenta que el editor en jefe la corrigió, sin tomarse el tiempo para hacerle saber a la redactora cuál fue su error, causa en la redactora cierta frustración porque tampoco se atreve a preguntarle al editor por qué hizo la corrección, sobre todo por el hecho de tomarlo en cuenta en su trabajo y no lo vuelva a repetir en su trabajo cotidiano.

Después de haber descrito los costos que desencadenaron los problemas medidos en el capítulo anterior, ahora trataremos de ubicar los tipos de causa de esos problemas.

4.1.2 Tipos de causa del problema

Definiremos tres tipos de causa del problema:

a) **Infraestructurales:** se refieren a los problemas causados por los recursos materiales como falta de materias primas, equipo e insumos.

Si partimos del hecho de que todo el trabajo que se realiza en el área de edición de la agencia tiene que ver con el uso del equipo de cómputo, es la tecnología el principal insumo para realizar el trabajo en esta área, por lo que constantemente estamos ante un problema de infraestructura.

Uno de los principales problemas frecuentemente presentados en el equipo de cómputo es la saturación de la memoria de las máquinas, y en este sentido la agencia depende totalmente del personal y del tiempo del departamento de sistemas del periódico *La Jornada* para arreglar los problemas de las máquinas.

Aún cuando el problema presentado en una máquina se reporta inmediatamente al personal indicado de *La Jornada*, éstos se presentarán en el momento que tengan disponible, porque para ellos será prioritario atender los problemas de este tipo en el periódico.

b) **Estructurales:** son los concernientes al diseño del proceso de trabajo en la organización.

Un problema de tipo estructural es el relacionado con el adelanto informativo, este documento contiene de 40 a 45 notas diariamente y se les envía a los clientes de

la agencia para que ellos también lo tomen en cuenta a la hora de conformar la información en su diario.

Es así que en el transcurso del trabajo diario de la agencia, toda la información que producen los reporteros de *La Jornada* y que envían vía un servidor, en algunas ocasiones se repiten, por lo que es labor del editor en jefe revisar esa información que va llegando para revisar que no se repitan notas que ya han sido editadas y por tanto ingresadas a la página electrónica de la agencia.

c) Superestructurales: se refieren a la cultura, idiosincracia y representaciones que la gente tiene de las cosas.

Este tipo de causa la encontraremos sobre todo cuando el editor realiza una corrección a algunas de las notas que aparecen en el contenido de la página electrónica de la agencia, pero no le explica a la redactora el por qué de esa modificación, es así que por la falta de comunicación entre las redactoras y el editor en jefe, la redactora habrá de hacerse una serie de hipótesis de las causas de esa corrección que se resolverían si directamente le preguntara al editor en jefe cuál fue el criterio por el que corrigió esa nota.

Por tanto, cada redactora habrá de hacerse una serie de representaciones de por qué el editor corrigió la nota, es decir, cada una de las personas involucradas en el problema interpretarán este hecho de acuerdo a su ideología o su bagaje cultural.

4.1.3 Causas comunicativo/informativas

Tanto la repetición de órdenes de trabajo a las redactoras, como el que el editor en jefe realiza correcciones a las notas pero no explica el por qué a la redactora, así como la repetición de notas en la página de la agencia con base al adelanto informativo son causas comunicativas/informativas. Lo cual implica una

organización improvisada (por el trabajo) e improductiva (por el trabajo mal hecho).

En este sentido, el editor en jefe podría comunicar una orden de trabajo a la redactora con un tono alto de voz, para que ésta la aplique bien y a la primera, así no se tendría que corregir la nota más tarde en la portada y el contenido de la página electrónica. Es decir, indicar la información precisa del por qué de una corrección.

Por ejemplo, sólo en contadas ocasiones el editor le informará específicamente a la redactora, que al escribir maestros disidentes es porque pertenecen a la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE) y por lo tanto ya no deberá escribir maestros disidentes de la CNTE, error que aparece en la portada de la página y afecta la calidad de la información que ofrece la agencia.

Este tipo de información sería de suma importancia que el editor la comunicara a las demás redactoras para que éstas tengan más cuidado al escribir una nota.

Asimismo, de existir una buena comunicación entre todos los miembros de esta área de trabajo, no se repelirían las notas que aparecen en la página de la agencia porque todo el tiempo se estarían informando cuando las notas ya están editadas. Esta situación es fácil realizarla, ya que el área de trabajo de edición es un lugar pequeño, donde existe una distancia aproximada de 30 centímetros entre cada una de las redactoras y el editor en jefe en línea horizontal.

4.1.4 Costo de una inadecuada comunicación

Son los costos temporal y energético los principales factores que afectan al proceso de producción de la página electrónica de ASIC, debido a la inadecuada comunicación que existe en el área de edición.

En lo que se refiere al costo temporal, el editor en jefe no pone la debida atención en su trabajo, por lo tanto, en reiteradas ocasiones se repiten las notas en la página electrónica de la agencia, lo cual genera que la redactora utilice más tiempo, porque debe borrar esa nota repetida del documento de Word y Mac, así como de la página electrónica. En este mismo sentido se encuentra inmerso el costo energético por la serie de pasos que la redactora debe realizar para cada una de estas acciones.

En menor medida también se encuentra el costo psicológico, ya que a la redactora no le causaría "frustración" ver cuando una nota se repitió y tampoco tendría por qué estar tratando de adivinar la orden de trabajo que el editor en jefe le dijo, si éste utilizará un tono de voz más alto para comunicarse con las redactoras.

Estos costos podrían verse reducidos en esta área de trabajo si existiera una adecuada comunicación entre todos los miembros del departamento de edición de ASIC.

En el siguiente apartado veremos por qué es importante que las personas que trabajan en esta área de trabajo, deben contar con la información necesaria para realizar su trabajo y por tanto no deberían existir problemas informativos.

4.2 Problemas informativos

Para explicar este apartado es necesario utilizar la definición que al respecto nos da Manuel Martín Serrano, quien dice que "informar es sinónimo de introducir un orden en el flujo de señales. La información prepara el conjunto real de señales para que sobre él pueda efectuarse una función o aplicación respecto al conjunto de pautas"⁹⁵.

⁹⁵ Martín, *op.cit.*, p. 86.

Martín Serrano también explica que “los seres vivos recurren a las expresiones comunicativas para operar con la complejidad de las señales, a fin de llevar a cabo una aplicación. La especie humana es la que alcanza mayores grados de libertad para operar con ese orden”⁹⁶.

En este sentido para cualquier organización es necesario dotar a sus miembros de la información necesaria para la realización de su trabajo, pero en cada una de las instituciones la forma de hacerles llegar esa información varía, por lo que a continuación detallaremos la manera en que lo hace ASIC.

4.2.1 La información como insumo para el trabajo

Podemos decir que el único documento formal con que cuenta el área de edición de ASIC para realizar el trabajo es “Reglas para ASIC/La Jornada”, en el cual se establecen que el uso de los números se escribirán con letras cero al diez y el cien y en números del 11 en adelante, en el caso de la cabeza de la nota ésta no debe pasar de las dos líneas y mientras más corta mejor, todas las palabras deben estar escritas con mayúsculas y se utilizarán acentos, no se utilizará la palabra americanos o norteamericano para referirse a los habitantes de Estados Unidos, sino que se escribirá estadounidenses, la palabra priistas llevará acento en la segunda i”, estos son tan sólo algunos ejemplos que contiene el documentos de Reglas para ASIC/La Jornada.

Dicha información fue elaborada por el editor en jefe de ASIC hasta hace aproximadamente un año, pero es un instrumento que sólo toma en cuenta la edición de las notas, por lo que se está dejando de lado los criterios de la edición de las fotografías que también son parte de los servicios que ofrece la agencia a sus clientes.

⁹⁶ *Idem*, p.86.

Asimismo, el responsable de esta área no toma en cuenta aspectos de qué hacer en casos esporádicos cuando se va la luz, en que es necesario que las personas de esta área aprendieran cómo activar la planta de luz, también en casos cuando los clientes de la agencia tienen problemas con su clave de acceso y las redactoras no saben proporcionarles información a ese respecto, en fin que para el buen funcionamiento de esta área es necesario contar con más información.

4.2.2 Flujos informativos

Básicamente el flujo de la información en este departamento se da en forma vertical de arriba hacia abajo y nunca de abajo hacia arriba, es decir, unidireccional, tal como está estipulado en el organigrama de la ASIC, el cual se presentó en el capítulo II, donde claramente se muestra que es el editor en jefe quien como responsable de esta área, será el que posea toda la información para manejar esta área de trabajo.

Los aspectos de los procesos comunicativos que interesan a Manuel Martín Serrano en la Teoría de la Información son:

- a) "Determinar la cantidad de información que puede contener un flujo de mensajes. Este cálculo se establece a partir de la relación entre el número de señales distintas efectivamente transportadas en el mensaje, y el número total de señales distintas de que se dispone para transmitirlo en la fuente.

- b) Determinar el canal o red de comunicación alternativa, por la que pueda circular más información, con más rapidez y a mayor número de usuarios.

- c) Determinar la forma de codificación, es decir, de organización de secuencias de señales, que permita con mayor simplicidad discriminar sin ambigüedad mayor variedad de mensajes.

d) Determinar los efectos que sobre la decodificación puede producir las perturbaciones introducidas durante el transporte. Estas perturbaciones pueden generarse por la falta de capacidad del canal o por la apertura de este canal a otras señales externas al mensaje. A los efectos ocurridos en el transporte pueden añadirse otros generados por la concurrencia de señales que llegan al receptor simultáneamente por otros canales⁹⁷.

Como ya se mencionó es el editor en jefe quien como responsable del área "distribuye" a las redactoras la información que él considera indispensable para realizar su trabajo, por lo que estas personas sólo tendrán acceso a la información que esta persona les proporcione. De requerir información "extra" las redactoras deberán buscar la forma de conseguirla, ya sea preguntando con el administrador o directamente con el editor en jefe.

4.2.3 Cuellos de botella y retroalimentación

Por información se entiende que es "un proceso o fenómeno que engloba y rebasa a la comunicación. Es un principio de orden, sea en la conformación de un sistema, en su comportamiento o dinámica o en su expresión comunicativa. Es un principio de orden que permite anticipar, y coordinar la acción dentro de un orden que cohesionan a los miembros de la organización, el qué hacer y cómo hacerlo"⁹⁸.

En el área de edición de ASIC podemos ubicar que es el editor en jefe donde se da el principal cuello de botella, porque él posee información de primera mano que tiene qué ver con los clientes de la agencia, todas las redactoras podrían saber por lo menos que el cierre de edición de los periódicos en provincia se da más temprano, diez u once de la noche, que los de la ciudad y en específico el de *La Jornada* puede darse hasta las doce de la noche o una de la madrugada.

⁹⁷ *Idem*, p. 88.

⁹⁸ Avila G., Xavier I., et al., *La Organización habitable*, p. 62.

Este dato es de utilidad para las redactoras para el sábado y domingo, días en que deben “cerrar” la edición de la página de la agencia porque es cuando descansa el editor en jefe y por tanto no habría necesidad de esperar la última nota hasta las doce de la noche cuando los diarios de provincia ya hicieron su “cierre”. La espera de la última nota esta supeditada a la hora en que el reportero envía su nota a la agencia, lo cual regularmente en fines de semana se da muy tarde.

Otro de los casos es cuando algún cliente de la agencia tiene problemas con su clave de acceso, por lo que en estos casos la redactora debiera tener la información mínima de cómo resolverle al cliente ese problema y no tenerlo esperando en la línea telefónica, mientras la redactora investiga con el personal de sistemas del periódico *La Jornada* cómo ayudar al cliente. En todo caso para esta circunstancia conocer si se debe canalizar al cliente con el departamento de sistemas del periódico para que ellos le resuelvan el problema.

Como se puede apreciar la información que se restringe es la que tiene qué ver con los clientes y que son datos que sólo posee el editor en jefe y en algún momento ha sido posible conocerlos porque alguna de las redactoras se lo ha preguntado, es así como podemos afirmar que en la mayoría de las ocasiones no existe retroalimentación en esta área porque no hay comunicación.

4.2.4 El modelo de la información como poder

Podemos ubicar que es el editor en jefe, quien posee mucha de la información necesaria y útil para la realización del trabajo del área de edición de la página electrónica de ASIC.

Por lo tanto, tiene el poder, tanto por su posición jerárquica en el organigrama de la agencia, como por ser el enlace con la directora, con el administrador y a veces con el personal del periódico *La Jornada*. La información con que cuenta sólo la

“soltará” en contadas ocasiones y sólo a las redactoras que se lo soliciten, siempre y cuando su autoridad no se vea disminuida por esta situación.

En este sentido, una vez que “soltó” la información a alguna de las redactoras, éstas también tendrán poder porque se lo podrán comunicar a las otras redactoras sólo cuando así lo consideren necesario o útil.

4.2.5 El libre flujo de la información

Aún cuando el área de edición de ASIC está ubicada en un lugar pequeño y son sólo cinco personas las que integran este departamento, se prestaría a que existiera una buena comunicación y que la información fluyera fácilmente, pero ésta sólo se da en ocasiones por así decirlo extremas.

El editor en jefe informará a las redactoras a través de memorándums, de las medidas laborales que considera necesarias como recientemente se dio el caso que se nos reiteró que el horario de entrada es a las dos de la tarde y que sólo tenemos diez minutos de tolerancia, tres retardos constituyen una falta y ésta por lo tanto se deberá descontar.

Este memorándum vino a reforzar lo que ya se le había dicho con anticipación, el editor en jefe tomó esta decisión por los recientes retardos de dos de las redactoras.

Es así como se dará la información en esta área de trabajo, a través de memorándums, pero sólo cuando así lo considera el editor y para cuestiones laborales.

Una vez que describimos cuáles son los costos que debería asumir la organización por los problemas en el proceso productivo del trabajo del área de edición, y de los problemas informativos de esta área, ahora es preciso conocer los conflictos comunicativos.

4.3 Los conflictos y problemas comunicativos

En el entendido de que el conflicto es connatural a toda interacción humana, interacción que afecta a los procesos de trabajo, de esas relaciones humanas depende el buen desempeño de los actores en la organización, así como cooperación y competencia.

Es en este sentido como podemos afirmar que los problemas que se presentan en el proceso productivo de la página electrónica de ASIC son de interacción entre el editor en jefe y las redactoras, es el hecho de que el editor les debe repetir las órdenes de trabajo y también el que esta persona realiza correcciones en las notas de las redactoras pero no les explica el por qué.

Es un conflicto de orden superestructural porque todos los individuos que laboran en esta área de trabajo llegaron a la organización con todo su "equipaje", con su personalidad, no porque llegan a trabajar dejar afuera toda su idiosincracia, sus problemas familiares, personales y hasta emocionales, son personas que en su diaria labor profesional deben combinar el cúmulo de ideas y pensamientos que tienen como seres humanos.

4.3.1 Interacciones conflictivas

Para el editor en jefe la forma de comunicarse con las redactoras le fue heredado en su familia, es como él aprendió a interaccionar con los demás, pero entonces las redactoras consideran que su tono de voz es muy bajo para dirigirse a ellas y por lo tanto hay problemas en el área laboral porque al comunicar una orden de trabajo éstas no escuchan con claridad, es así que constantemente se le pide vuelva a repetir lo que dijo.

Algo similar sucede con las redactoras a ellas también en su familia les fue heredado o heredado una forma de comunicarse con los demás, es así que esto

repercutirá en la forma como interactuarán con sus compañeros de trabajo, por lo que harán muchas interpretaciones de cuando el editor en jefe corrige una nota y no les explica el por qué.

Se puede decir que existe un conflicto cuando en ocasiones esporádicas el editor en jefe se ausenta por sus vacaciones u otras situaciones, es así que en el último momento esta persona comunicará a las redactoras el hecho, pero no habrá informado la manera en que se deberán repartir las actividades en su ausencia, por lo que entre las redactoras habrán de distribuirse la elaboración del adelanto informativo, pero sin que exista un consenso, es decir, las redactoras de más antigüedad son quienes habrán de dividir las actividades sin un previo consenso entre todas.

Finalmente estas situaciones podrían verse disminuidas si existiera una comunicación interpersonal entre los miembros de esta área de trabajo porque constantemente se daría una retroalimentación, favorecida además por el lugar en que se desempeñan las tareas de edición de la página electrónica de ASIC. Entonces estos problemas poco a poco irían desapareciendo y esta área de trabajo resultaría eficaz.

4.3.2 Negociación, coincidencias, incidencias y acuerdos

Los acuerdos entre las redactoras se han podido dar de manera reciente, sobre todo ante la problemática de la repetición de notas en la página electrónica de la agencia, lo cual sucedía porque el editor en jefe no revisaba la información que ya había pasado, circunstancia que se dio porque estaba ocupado en la edición de una revista, actividad que realizaba paralelamente al trabajo de la agencia.

Es así que las redactoras decidieron que entre ellas se dirían cuando una nota ya estuviera editada y así no repetirla. Así también acordaron señalarse los errores

que alcanzaran a notar en la información que ya aparece en la página de la agencia.

Pero también dentro de esos acuerdos se han dado diferencias, hace unas semanas se dio el hecho que una de las redactoras le hizo saber a otra de ellas que le molestaba que ésta no borrara todas las notas del día anterior, cuando es una de las actividades que se debe realizar casi al inicio de la jornada laboral. Es entonces que se negoció la actividad que de alguna forma les desagrada a cada una de esas redactoras y así hacer menos “pesado” el trabajo de edición de la página electrónica.

Por otra parte, las incidencias que se han seguido presentando son las repeticiones de órdenes del trabajo por parte del editor en jefe. Lo cual solo podría cambiar con el hecho de pedirle que fuera más claro al momento de comunicar una orden de trabajo, situación que no se ha dado porque no existe la confianza para siquiera hablar del tema con el editor en jefe.

La única situación que por el momento ha desaparecido es que el editor en jefe ya no realiza directamente las correcciones en las notas, sino que ahora se dirige verbalmente a la redactora que cometió el error y le pide que se enmiende.

Hasta aquí hemos hablado de cómo se han dado los conflictos comunicativos con las personas que se interrelacionan en el área de edición de ASIC, es tarea del siguiente apartado conocer la opinión que tienen éstas respecto al problema del proceso de producción de la agencia y que finalmente son los “actores” principales de la organización.

4.4 Los actores y sus diferencias

Para conocer las opiniones que tienen los integrantes del área de edición de ASIC respecto a los problemas en el proceso de producción se recurrió a la entrevista,

la cual es una herramienta de la metodología cualitativa que trabaja bajo la lógica de un supuesto y recaba información.

Una de las características a resaltar de las "llamadas técnicas cualitativas al servicio de la interpretación motivacional profunda consiste en ser técnicas de observación directa –por ejemplo, entrevistas abiertas y discusiones de grupo- que entrañan un contacto vivo, esto es una cierta interacción personal del investigador con los sujetos y/o grupos investigados en condiciones controladas. Las técnicas cualitativas se orientan a captar, analizar e interpretar los aspectos significativos diferenciales de la conducta y de las representaciones de los sujetos y/o grupos investigados"⁹⁹.

"La aproximación cualitativa, informal o abierta, que entraña la (relativamente) libre autodeterminación expresiva de los sujetos y/o grupos encuestados mediante una entrevista abierta o una discusión de grupo, pretende crear una situación de auténtica comunicación: es decir, una comunicación multidimensional, dialéctica, y (eventualmente) contradictoria, entre el investigador y el individuo o grupo investigado; situación en la que los "receptores" son a su vez "emisores" de mensajes y pueden reformular las preguntas planteadas por el investigador, proponiéndolas a su vez en cuestión. Surge y se estructura así un proceso informativo recíproco, conformado casi como un diálogo personal y proyectivo, en el que cada frase del discurso adquiere su sentido en su propio contexto concreto, y permite revelar el sistema ideológico subyacente en el sistema de la lengua del hablante"¹⁰⁰.

Por tanto, la entrevista individual abierta semidirigida es "la máxima interacción personal posible entre "sujeto investigado" y el "sujeto investigador" se produce en la situación de la llamada entrevista abierta (esto es, una entrevista "abierta" o

⁹⁹ Ortí Alfonso, *La apertura y el enfoque cualitativo estructural*, p. 195.

¹⁰⁰ *Idem*, p. 196.

“libre” en la que se pretende profundizar en las motivaciones personalizadas de un caso individual frente a cualquier problema social)”¹⁰¹.

“Este tipo de entrevista consiste en un “diálogo face to face, directo y espontáneo, de una cierta concentración e intensidad entre el entrevistado y un sociólogo más o menos experimentado, que orienta el discurso lógico y afectivo de la entrevista de forma más o menos “directiva”¹⁰².

“La función metodológica básica de esta forma libre de entrevista en el contexto de una investigación sociológica se limita a la reproducción del discurso motivacional (consciente e inconsciente) de una personalidad típica en una situación social bien determinada y/o ante “objetos sociales” sólo relativamente definidos”¹⁰³.

“Lo que aspiramos “a ver” y podemos estudiar en el discurso del entrevistado es la forma social –cultural y de clase- de la estructura de su personalidad y los condicionamientos ideológicos de su proceso motivacional típico”¹⁰⁴.

Es así que para la finalidad del presente trabajo se entrevistaron a cuatro de los cinco actores que laboran en el área de edición de ASIC, es decir, tres redactoras y al jefe del área, todas estas personas tienen algo que ver con el problema medido en el capítulo tres.

Cabe mencionar que a cada una de las redactoras se les solicitó que la entrevista se realizara en un lugar ajeno a las oficinas de la agencia. Finalmente a los actores 1 y 2 se les entrevistó en las instalaciones de la agencia, lugar concreto en la cocina y a la hora de la comida, por lo que la entrevista se vio limitada en tiempo y en opinión. El caso del actor 3 fue excepcional porque concedió la entrevista en

¹⁰¹ *Idem.*

¹⁰² *Idem.*

¹⁰³ *Idem.*

¹⁰⁴ *Idem.* p. 197.

las instalaciones de la agencia pero en el jardín y fuera del horario laboral, así que el diálogo fue fluido y rico en opiniones.

En el caso del actor 4, la entrevista debió realizarse en el área laboral y dentro del horario de trabajo, durante las primeras preguntas el entrevistado se dedicó a tratar de adivinar la guía temática del entrevistador, lo cual limitó sus respuestas, además se notó su perturbación al hablar quizá intimidado por la grabadora.

4.4.1 Análisis de resultados de las entrevistas

De acuerdo a las opiniones de los cuatro actores entrevistados, a continuación se destacarán tan sólo cuatro tópicos de los discursos más sobresalientes de estos actores porque son del especial interés del presenta capítulo y que tienen qué ver con el problema del proceso de producción de la página electrónica de ASIC.

¿Qué políticas de comunicación tiene la Agencia de Servicios Integrales de Comunicación?			
Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 4
¿Políticas de comunicación?, pues hasta donde yo sé ninguna, bueno más bien no tiene ninguna política de comunicación porque eso es precisamente lo que falta aquí comunicación. Un ejemplo ni siquiera sabemos cuáles son nuestros derechos se los preguntamos a las personas y se niegan a dar información, para empezar.	por lo menos yo no las conozco.	Bueno yo siento que no hay políticas de comunicación o bueno más bien así como políticas, políticas plasmadas o sea no hay, más bien como que todo se da por inercia, no porque se trate de que todos se comuniquen y que haya como que pasos para comunicarnos o algo así, yo siento que no hay ese tipo de procesos que se pueda hacer, o sea más bien como que todo se da porque se tiene que dar, o sea no hay políticas establecidas, si quieres una política más como yo siento que es de empleado a jefe, como que está muy marcada esa	¿Internamente? Pues digamos la primera relación sería con La Jornada aquí la cuestión es que estamos en edificios separados, la relación que se mantiene es a través de la cuestión tecnológica, en cuanto a otro tipo de cosas como por ejemplo en cuestión administrativa y eso nada más comentarle a la directora, la directora lo comenta con quien es el responsable en el periódico cuando hay problemas, internamente pues nada más somos cinco personas en cuanto a la relación no hay complicación, ASIC aparte



		política.	de tener la agencia de noticias elabora el Anuario de La Jornada que son cuestiones muy, no tiene que ver una con la otra, entonces la otra área trabaja prácticamente en el segundo semestre del año es cuando trabaja, haciendo la recopilación de información que aparecerá en el Anuario, su actividad con ellos no interviene para nada con nosotros, ni nosotros con ellos, excepto que ellos requieran de una foto, de una nota en específico o un dato en específico es cuando se mantiene una relación pero de ahí en fuera nuestros trabajos son independientes, quien es la cabeza de la empresa es la directora, la directora maneja con la responsable del Anuario para cuestiones de esa área no hay ningún problema de comunicación.
--	--	-----------	---

¿Qué políticas de información tiene ASIC?

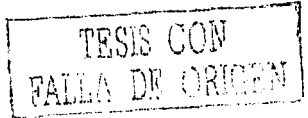
Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 4
No sé pero por lo menos en mi caso cuando entré se supone que mi jefe inmediato fue el que me dio una breve, una muy muy breve panorama de cuáles iban a ser mis funciones, pero no me especificó gran cosa, hubo cosas que no me dejó bien claro, no sé el horario, por ejemplo las horas	Se supone que la rapidez, la eficiencia y la inmediatez en la información.	¿Qué políticas de información internas?, esas tampoco hay, o sea normalmente, no te enteras de lo que pasa dentro de agencia, o sea dentro de la agencia somos muy poquitos y no te enteras de lo que piensa tu jefe por ejemplo o él no te dice cómo debes de manejar una nota o como la	Aquí la directora todo lo hace de manera horizontal la comunicación o el manejo de la información, no, ella cuando ocurre una necesidad de que tengo que comunicarle, digamos si es cuestión administrativa lo comenta con el contador, el contador con el empleado, cuando hay una cuestión con

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

<p>específicas de comer, yo no sé si me las tomo o me las tienen qué dar o por mi gusto saigo a las cuatro por ejemplo o puedo ir cuatro y media o hasta puedo salir antes tres y media, no sé, este ese tipo de cosas y últimamente se ha manejado a través de un memorándum, pero eso hasta después de más de seis meses que estoy aquí entonces realmente.</p> <p>Luego cuando ingresé a la empresa no me dieron ningún contrato cuando yo hablé con las persona indicadas, ni siquiera me mencionaron un contrato, no te digo fue brevemente, como tengo una amiga aquí trabajando, lo mismo está ganando ella tú, el mismo horario que tiene ella tú, lo mismo que está haciendo ella tú, incluso ni con las funciones que tengo que desempeñar en la agencia mi jefe inmediato nunca me dijo nada, las he tenido que, digamos que he tenido que sortearlas internamente apoyándome de mis compañeras que tienen más tiempo que yo.</p>		<p>tienes que tratar, o sea tu más bien preguntándole es como te enteras porque te surge la duda al momento, es como te enteras y ya cuando él te dice pues tampoco te lo da por escrito o te lo da con una serie de explicaciones, más te lo da así como que bueno es así y ya, pero no te pone ejemplos, no te pone nada, no, entonces la información yo creo es así y por ejemplo más arriba, no sé ya con la directora tampoco hay porque nunca te dicen o sea ¿cuántas veces has visto a la directora en la agencia? Ni una, no, cuándo hemos tenido una junta con ella para informarte cómo va la agencia, para decirte cómo va, igual, cuál serán las normas de la agencia, cuál sería el estilo de la agencia, o sea cómo se debe tratar una nota, nunca has tenido una junta con ella de ese tipo y tampoco con tu jefe inmediato, no, entonces yo creo que tampoco hay procesos de información.</p>	<p>el Anuario igualmente, el responsable del Anuario y lo mismo ocurre con AISC. En cuestiones de informaciones eso sólo si ocurre es para cuestiones oficiales a través de un memorándum, una circular, pero siempre va a ser a través del contador de una cuestión administrativa, de ahí en fuera no hay una comunicación interna por la laborada de personal que trabaja en la empresa básicamente.</p>
--	--	---	---

¿De qué manera ASIC motiva a sus empleados?

Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 4
Pues de ninguna, no hay ninguna motivación, ni	No hay ninguna, al contrario hace demasiadas cosas para	No hay ninguna motivación, tampoco o sea no. Pues que	Creo que una motivación mh/h, una motivación extra no



<p>laboral que es lo principal ni económicamente, digamos que, pues si no no hay ninguna motivación, ni siquiera el trato que te dan, que dijeras te sientes a gusto en un trabajo porque bueno a lo mejor no hay mucho dinero pues no sé los salarios en todo México están muy bajos, no sé, pero a lo mejor el ambiente es un poco, es agradable, dicea bueno, dentro de lo que cabe pues es un ambiente que es agradable, pero no.</p>	<p>desmotivamos, no realmente no hace nada.</p>	<p>tengo que cobrar y aparte llegas y tu cheque pues tampoco es así la gran maravilla, entonces como que no hay nada que te motive yo creo que lo que espera una persona es que su opinión cuente, que su trabajo se valore, que se sienta parte de una empresa, que se sienta apoyado por esa empresa y que se sienta bien dentro de la empresa, que diga bueno aquí por lo menos me respetan y cuento en la empresa y sin embargo no, así no es aquí, o sea te digo no hay nada que motive más que necesitas el trabajo.</p>	<p>creo que la haya porque desde que se le contrata al empleado se le menciona cuál es el trabajo que se elabora, que debería hacer eso en cuanto a su área, no, habrá otro tipo de motivación para el desarrollo del empleado pero también partirá de los intereses del empleado. Digamos por ejemplo de alguien que esté colaborando, trabajando para el área de la agencia que quiera colaborar con el área del Anuario por ejemplo y a la inversa, no, sería una motivación para el empleado permitirle que labore otro tipo de cosas, fuera de lo que está haciendo en el área, pero va a partir, del interés del empleado a sus intereses. Habrá otro tipo de cosas que se den entre la agencia y con otro tipo de cosas, bueno pero eso será que el empleado muestre interés por hacer algo más.</p>
---	---	--	---

¿Cómo es la comunicación del jefe inmediato con las personas que laboran en tu área de trabajo?

Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 4
<p>Pues sí lo que pasa es que yo siento que todo deriva de un mismo problema, la falta de comunicación, de que no hay ni políticas de comunicación, ni de información como dicea en la agencia, ni en mi área de trabajo, entonces yo creo que se van derivando todos</p>	<p>Carente, nula, no hay comunicación acaso nos dará una pequeña instrucción cuando en algún momento se entera que algo está mal porque por lo regular nosotras tenemos que estar al pendiente de todo porque él está en otras actividades, no eres espía de</p>	<p>Tampoco hay comunicación, o sea no existe la comunicación, bueno como yo lo veo tiene que ver mucho con el trato con las demás personas, con el trato con establecer una relación o sea con establecer una relación amena para que haya un ambiente de trabajo</p>	<p>Pues sí. Por la cantidad de personas que hay en el área. Es parte de la interrelación que hay de los que aquí laboran. Pongamos de ejemplo el periódico de La Jornada que ocupan un edificio de varios niveles, están divididos por secciones, cada sección</p>

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

<p>los problemas, todos tienen qué ver con todo, entonces por ejemplo en el caso de nuestro jefe inmediato, en sí en general, no nada más es la falta de comunicación de él hacia nosotras sino en toda la agencia, si algo se decide que tenga qué ver con el lugar y demás pues no se nos comunica.</p>	<p>él y me quiere correr, bueno él está trabajando en la revista que tenía paralela a la agencia la señora, entonces eso le absorbe todo el tiempo y por lo tanto ya no pone el mismo interés que debe de poner en la agencia, pero todo por el cargo que tiene, entonces cuando se da cuenta de que hay algún tipo de error pues ya nos lo hace notar pero de ahí no nos da otro tipo de información aparte su trato ya no como jefe sino como persona es muy seco y muy cortante y pues él mismo no te da la confianza por si tienes algún error.</p>	<p>amena, sin embargo, no lo hay es todo lo contrario, la comunicación con el jefe inmediato es simplemente este ni siquiera buenas tardes, cada quien llega y ocupa su lugar y ni saludan, entonces es super grave llegas a un ambiente de trabajo pesado, que no te gusta que te sientas incómodo y eso obviamente se refleja en tu trabajo, o sea quieras o no se refleja en tu trabajo porque lo haces así como con miedo o sea de que te vayan a regañar, yo entiendo que el jefe inmediato no tiene como el tacto para decir las cosas, entonces yo creo que cuando te regaña, más bien te regaña no te orienta por así decirlo, te regaña, entonces ya lo siento como personal y hace que tu trabajo sea así como con miedo, entonces ni hay comunicación de nosotros hacia él por la misma barrera que él tiene para comunicarse con nosotros, ni de él hacia nosotras, yo siento que más que nada es porque no se vayan a saltar esas, porque no vaya a ver una amistad o no sé, miedo de acercarse el jefe a nosotras no sé si sea por su carácter o por querer que haya siempre una jerarquía, no sé si sea eso o simplemente es su forma de ser, o sea no sé como sea eso, pero si hace que el ambiente se vuelva pesado y se vuelva incómodo y se vuelva nada motivante para</p>	<p>ocupa un área, un piso diferente, en algunos casos cuando algún reportero tiene alguna información que vaya a política su información allá tiene que realizar el desplazamiento, esto es requiere de más pasos por la cantidad y el espacio es más amplio, se requiere otro tipo de comunicación: el coordinador debe decir a qué piso, quien y qué debe de hacer. Entonces este caso por la cantidad que somos, pues no es complicada la comunicación que pudiera haber interna, no, la complicación es quizás una cuestión laboral con el empleado en relación a una ocupación de su tiempo, una cuestión de permisos, ese tipo de cosas, lo tienen que comunicar a su coordinador, para que él lo vea con el área administrativa y él a su vez lo ratifique o notifique a la dirección, pero no hay complicaciones porque puede haber entendimiento.</p>
---	---	---	--

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

		venir a trabajar..	
--	--	--------------------	--

De estas cuatro opiniones, la que se refiere a la comunicación cabe resaltar que, mientras los actores 1, 2 y 3 coinciden en que no existe comunicación con el actor 4, este actor afirma lo contrario que sí hay comunicación con los miembros de esta área de trabajo.

Es aquí donde entran las representaciones de cada una de estas personas. Mario Revilla define a las "representaciones como modelos estructurados y estructurantes, tanto de percepciones y expresiones, como de interacciones y manipulaciones de objetos"¹⁰⁵.

Entonces los actores 1, 2 y 3 tienen la percepción que no existe comunicación con el actor 4 y lo relacionan con el trato "seco y cortante" de esta persona, o lo atribuyen a su "jerarquía" pero además ese trato seco repercute para el actor 3 en "miedo" para hacer su trabajo.

En tanto, el actor 4 cree que sí hay comunicación "por la cantidad de personas de esta área de trabajo" es así que existen cinco representaciones diferentes, contando a la persona que redacta este trabajo, de un mismo concepto, en este caso el de la comunicación. Concepto muy importante para el buen desempeño del trabajo que se realiza en este departamento en que las órdenes de trabajo se transmiten de manera verbal.

Respecto a la manera en que ASIC motiva a sus empleados, mientras los actores 1, 2 y 3 afirmaron que no hay motivación ni laboral, ni económica en su área de trabajo, el actor 4 dice que "una motivación extra no la hay porque desde que se le contrata al empleado se le menciona cuál es el trabajo que se elabora, que debería hacer eso en cuanto a su área no la hay, habrá otro tipo de motivación para el desarrollo del empleado, pero también partirá de los intereses del

¹⁰⁵ Revilla, Mario, *Comunicación y reproducción Innovadora*, p. 6.

empleado. Digamos por ejemplo de alguien que esté colaborando, trabajando para el área de la agencia que quiera colaborar con el área del Anuario”.

En cuanto a las políticas de comunicación, el actor 1 manifestó que “¿Políticas de comunicación?, pues hasta donde yo sé ninguna”, el actor 2 contestó “por lo menos yo no las conozco”, el actor 3 dijo “bueno yo siento que no hay políticas de comunicación o bueno más bien así como políticas, políticas plasmadas o sea no hay, más bien como que todo se da por inercia” y el actor 4 respondió “¿Internamente? Pues digamos la primera relación sería con *La Jornada* aquí la cuestión es que estamos en edificios separados, la relación que se mantiene es a través de la cuestión tecnológica, en cuanto a otro tipo de cosas como por ejemplo en cuestión administrativa y eso nada más comentarle a la directora, la directora lo comenta con quien es el responsable en el periódico cuando hay problemas, internamente pues nada más somos cinco personas en cuanto a la relación no hay complicación. ASIC” en este sentido podemos decir que “el mundo u organización se experiencia o se vive de distinta forma según la posición que se ocupa, del mismo modo que las Representaciones Ideológicas se asumen y se ajustan a la experiencia cotidiana, según la posición que se tiene: las expectativas, los intereses, el capital simbólico que se dispone para defender esos intereses y para intentar esas expectativas; la capacidad para generar nuevas Representaciones o para adecuarlas a nuevas situaciones”¹⁰⁶.

Es así que cada uno de los actores hablará desde el lugar que tiene en la organización y por ello hablarán de esa experiencia, en esta pregunta de cuáles son las políticas de comunicación de ASIC, cada uno de los actores no tenían claro esas políticas por la simple razón de que no existen en el aspecto formal de la organización.

Finalmente respecto a las políticas de información en la agencia, el actor 1 dijo que “últimamente se ha manejado a través de un memorándum, pero eso hasta

¹⁰⁶ *Idem*, p. 12.

después de más de seis meses que estoy aquí”, el actor 2 respondió que “se supone que la rapidez, la eficiencia y la inmediatez en la información”, el actor 3 manifestó que “él no te dice cómo debes de manejar una nota o como la tienes que tratar, o sea tu más bien preguntándole es como te enteras porque te surge la duda al momento, es como te enteras y ya cuando él te dice pues tampoco te lo da por escrito o te lo da con una serie de explicaciones, más te lo da así como que bueno es así y ya, pero no te pone ejemplos, no te pone nada, no, entonces la información yo creo es así y por ejemplo más arriba, no sé ya con la directora tampoco hay” y finalmente el actor 4 contestó que “en cuestiones de informaciones eso sólo si ocurre es para cuestiones oficiales a través de un memorándum, una circular, pero siempre va a ser a través del contador de una cuestión administrativa, de ahí en fuera no hay una comunicación interna por la cantidad de personal que labora en la empresa básicamente”.

Tan sólo las respuestas a esta pregunta, los cuatro actores en general no tienen preciso el concepto de información en una primera instancia, porque es tanto en el nivel de organización como en el área interna de trabajo. Es decir, es muy poca la información que circula en la organización precisamente porque en sólo pocas ocasiones el contador, la dirección o el editor en jefe tienen poco que informar al personal o cuando lo consideran necesario.

4.4.2 Diagnóstico del problema comunicativo

Lo que resalta de las opiniones de todos los actores involucrados en el problema del proceso productivo de la agencia es esa heterogeneidad, de creencias, representaciones y sentidos.

Podemos ver que en la Agencia de Servicios Integrales de Comunicación cómo “los sistemas sociales no sólo crean, sino se re-crean: producen y se reproducen. Todo sistema u organización social es un orden que perpetuamente se equilibra ante las perturbaciones provocadas por su incesante interactuar –con su

medio/entorno y consigo mismo-, equilibrio que entraña la Producción y la Reproducción. La Producción es el conjunto de acciones que los sistemas sociales realizan para subsistir y garantizar la existencia y que implican necesariamente la producción de bienes y la incorporación de innovaciones. La Reproducción, implica todas las acciones del sistema tendientes a inculcar e interiorizar las formas y los significados de la Producción¹⁰⁷.

Es entonces que todo el tiempo cada uno de los actores de la agencia le imprimen "su sello personal" al trabajo que realizan por lo tanto están re-creando el proceso de trabajo en la organización. Es también en el diario interactuar donde se presentarán las "diferencias" manifestadas por la personalidad que cada persona posee y que no puede dejar de lado al momento de trabajar en una organización.

Por lo tanto, en ASIC observamos cómo cada actor de esta organización debe trabajar, tanto con los elementos, ya sea informativos o comunicativos, que le proporciona la empresa, como con sus emociones, percepciones y sentido que le da a las cosas todo esto para sacar adelante la labor de edición en la página electrónica de la agencia.

Con estos cuatro apartados tenemos una "representación" del problema en el proceso de producción de la página de ASIC, por lo ahora propondremos soluciones que ayuden a eficientar el trabajo en esta departamento y de la organización en general.

Si bien la comunicación no resuelve todos los problemas cotidianos que se presentan en una organización, sí ayuda a resolver algunos. En este sentido, si la empresa se preocupara en investigar cuál es el pensar y el sentir de las personas, de lo individual tendría un reflejo de lo colectivo. Es decir, buscar la cultura de los pequeños grupos (subculturas) para conseguir retratar lo que es la cultura de la organización.

¹⁰⁷ *Idem*, p. 13.

Esta cultura organizacional es el tema del siguiente capítulo donde ahondaremos más que ésta se da en primera instancia por una infinidad de desacuerdos entre la organización y cada actor. Asimismo, la cultura organizacional está determinada por el medio, porque en ella convergen diferentes seres humanos que la integran y donde finalmente ellos son producto del medio en el que se desenvuelven.

Por tanto para las organizaciones sería importante conjuntar las diferentes culturas, tanto del individuo, como de la organización para verse beneficiada en la productividad, eficacia y eficiencia.

CAPÍTULO CINCO

LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En este último capítulo iremos a la búsqueda de la cultura organizacional, la cual se refiere a todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización. Aquí también la comunicación juega un papel fundamental por que ésta es la que mediará e integrará la diversidad que convergen en las organizaciones.

Asimismo se habrá de proponer un plan estratégico para ASIC en el que se aprovecharán las fortalezas con que cuenta la empresa, así como tratar de erradicar las debilidades previamente detectadas. Por tanto se pretende potenciar a la Agencia de Servicios Integrales de Comunicación.

5.1 Cultura Organizacional

El estudio de las organizaciones considera diversos elementos para su comprensión, desde la parte externa, el entorno, hasta su parte interna, compuesta por la parte formal, su estructura, su organigrama, su discurso institucional como los líderes y subordinados que la conforman y muestran su estructura real en el quehacer cotidiano.

Todo lo anterior está cubierto por la parte cultural, cada uno de los aspectos mencionados está impregnado de cultura que marca el funcionamiento de la organización y determina su existencia, el orden y el caos de las diferentes interrelaciones que se llevan dentro y hacia fuera de la misma.

Horacio Andrade en "El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales" define que 'cultura es la manera como actúan los integrantes de un grupo o sociedad (caso específico en una organización) que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. Es decir, la cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas'¹⁰⁸.

Por su parte, Ignacio Ruiz Olabuenaga en "Sociología de las organizaciones" define que el concepto de cultura permite aglutinar todo un cúmulo de ideas y experiencias hasta entonces inconexas, cuyo influjo para la empresa se ha ido demostrando cada vez más concluyente"¹⁰⁹.

Con base a los anteriores conceptos, podemos definir que la cultura organizacional es una serie de signos que aprendemos en la organización, pero que se originan a partir de los valores, creencias y hábitos que cada persona adquiere dentro del seno familiar, por lo que al llegar a una organización debe adaptarlos y adoptar los que ahí le proponen.

Pero además podemos considerar una mirada diferente del aspecto económico para alcanzar el éxito de la organización ahora a partir de la satisfacción paralela de sus miembros, se habla entonces de la cultura en la organización, la importancia de la cultura empresarial como motor de su desarrollo y logro de objetivos.

¹⁰⁸ www.razonypalabra.org.mx/antiores/n4/andrade.html, p. 2

¹⁰⁹ Ruiz *op. cit.*, p. 215.

Por un lado, existe el modelo occidental encabezado por Estados Unidos y que entra en crisis en los años 70 a pesar de ser un modelo de productividad industrial mundial, pero que carecía de un enfoque humanista y por otro lado, el oriental, representado por Japón que muestra la espiritualidad y la idea de la cultura y estilo de vida, filosofía, actitudes, contenidos, orientación, entre otros, que daban como resultado el éxito de sus organizaciones.

5.1.1 Debate sobre la problemática de la cultura organizacional

Como parte de la ciencia moderna, "la racionalidad era el criterio supremo de excelencia y eficacia de la organización, era el más lógico"¹¹⁰, pero surgió otro enfoque lógico de razonar, el cultural, que brinda "otra jerarquía de valores útiles" y que demuestra que la racionalidad era un supuesto más de productos culturales como un "modo de pensar particular etnocéntrico de la sociedad occidental". Se presta atención a las diferencias entre "proceso-estructura social, metodología cualitativa-cuantitativa, perspectiva cultural-económica", así como también a la idea de promover la vida cultural en la organización para incrementar el rendimiento.

Las organizaciones tienen culturas y éstas tienen que ver con supuestos, prioridades, valores y creencias compartidas por sus miembros. La gente utiliza estos elementos culturales para solucionar los problemas a que se enfrenta diariamente en su trabajo.

En la búsqueda de la empresa excelente, Peters y Waterman la describen y concretan en "En busca de la Excelencia", donde destacan varios factores que una organización debe poner atención como énfasis en la acción "hágalo, inténtelo, arréglole; proximidad al cliente, los clientes como fuente de ideas, sugerencias y críticas acerca de los servicios y de los productos de la empresa; Autonomía e iniciativa: apoyo a los innovadores y animación a la aceptación de prácticas de

¹¹⁰ *Idem*, p. 214.

riesgos; productividad contando con las personas, el personal de la empresa como fuente de calidad y anuncio de la productividad, fomentando la integración; valores claros y manos a la obra eficazmente; las empresas excelentes se dedican únicamente a los negocios que conocen bien; estructuras sencillas y staff reducido; tira y afloja simultáneo, estas empresas han llevado la autonomía al nivel de los puestos de trabajo o de equipo de desarrollo de productos, pero a la vez son fanáticamente centralistas para unos cuantos valores esenciales¹¹¹.

Por otra parte, también está el enfoque funcionalista, el cual destaca, por un lado, la "importancia que los elementos culturales poseen en el desarrollo organizativo y por otro, atribuir un papel excepcional a la dirección formal o gerencial de las organizaciones"¹¹².

La orientación funcionalista pueden resumirse en tres líneas:

Primero, la cultura desempeña una "*función simbólica*, en cuanto que es realmente una representación de esa realidad compleja que es la vida social de un grupo.

Segunda, la cultura también tiene una *función identificadora*, ya que, debido a su carácter simbólico, la cultura se convierte en la referencia principal de la pertenencia a un grupo o a una sociedad.

Tercera, la *función instrumental* será cuando la cultura es utilizada por todos los grupos como medio para conseguir los objetivos anteriores, así como para potenciar cambios sociales considerados oportunos en un determinado momento"¹¹³.

Es entonces que podemos aplicar en la Agencia de Servicios Integrales de Comunicación el modelo funcionalista a partir de considerar como cultura única la

¹¹¹ *Idem*, p. 216.

¹¹² *Idem*, p. 228.

¹¹³ *Idem*, p. 228-229.

oficial, dominante y formal por parte de la directora de la agencia que trajo consigo del periódico *La Jornada* es esta una "cultura" que ahora pretende implantar en la agencia, pero de una forma paulatina, la cual no ha podido darse totalmente por el tiempo que esta persona tiene al frente de la empresa.

En tanto que la función simbólica estaría conformada por las representaciones que comparten los miembros del equipo como el deseo de desarrollo profesional, la imagen de la autoridad formal del editor en jefe que no es legitimada, ya que se le considera con poco carácter, falta de liderazgo y sin dominio o control de las situaciones.

Por lo que toca a la función identificadora, los mecanismos de integración son los de socialización, que aunque son pocos en ASIC podemos mencionar, entre ellos: la hora de la comida, la convivencia al finalizar la jornada laboral y los cumpleaños de algunos miembros de la organización.

Como función instrumental se consideraría a la cultura organizacional como medio para el logro de objetivos como productividad, eficacia y eficiencia de la organización.

Finalmente Ruiz Oalbuena señala que la "cultura es un mecanismo epistemológico para el estudio de la organización como fenómeno social y como forma de expresión humana que genera y moldea significados necesarios para la existencia y efectividad de la organización"¹¹⁴.

A continuación mencionaremos los postulados de la orientación funcionalista: uno "Economicidad; los autores de este postulado no consideran otro tipo de organización que el de la empresa industrial o comercial, cuyo norte y objetivo es el del lucro económico.

¹¹⁴ *Idem*, p. 230.

Mientras que el Postulado de la Subsidiariedad parte del principio de que el objetivo de la maximización de la competitividad se impone sobre cualquier otro criterio.

En tanto que el Postulado de la Unicidad supone la existencia de una cultura principal oficial, a la que se pueden añadir algunas subculturas de orden menor y de importancia secundaria.

Por último el Postulado de Liderazgo que supone que la cultura constituye una tarea específica de la Dirección empresarial y que por tanto es a sus líderes formales a quienes compete su creación, su fomento y su control"¹¹⁵.

a) Campo de acción de la cultura organizacional

El estudio de la cultura ha tomado por un lado la vertiente del consenso u orientación funcionalista, la cual concibe como "una variable interna cuya correcta administración y dirección puede convertirse en el foco clave del éxito empresarial"¹¹⁶ y ve a la organización como un organismo y funciona ordenadamente. Por el otro lado, la del conflicto u orientación crítica, que "rechazando un concepto unitario de cultura, prefiere hablar de culturas en plural, con subculturas y contraculturas, que se interfieren unas con otras y cuya administración debe ser objeto de equilibrios, compromisos y reconocimientos mutuos"¹¹⁷, en esta última la organización es un campo de batalla tenso por los conflictos.

b) Orígenes de su estudio en las organizaciones

A raíz de la búsqueda de la optimización de la acción colectiva en las organizaciones mediante la modificación de las condiciones físicas de los lugares

¹¹⁵ *Idem*, p. 233.

¹¹⁶ *Idem*, p. 227.

¹¹⁷ *Idem*.

de trabajo realizados por los hermanos Mayo, el estudio de la cultura organizacional comenzó a vislumbrarse como condición fundamental para el desarrollo de las mismas.

De acuerdo a Jaime Pérez Dávila en Recursos Culturales de la Organización, la reflexión sobre este campo tuvo lugar de manera formal en los años 80 con el fin de potenciar el desempeño de éstos y articular su dinámica en aras de lograr su eficiencia.

En este sentido es como empezó a surgir una bibliografía extensa sobre este tema, no sólo para el apoyo de empresas comerciales, sino para ámbitos institucionales, públicos y culturales, centrandose en la cultura empresarial las posibilidades de éxito en las organizaciones.

Como consecuencia los estudios de las culturas empresariales de Estados Unidos y Japón pusieron de manifiesto las diferencias para el logro de la acción colectiva y una crisis de la racionalidad imperante de las primeras.

Por ello y buscando la organización perfecta en cuanto a productividad y "habitabilidad" para sus miembros la cultura se transformó en un instrumento ideal para implantar la excelencia en la misma, puesto que la primera "como cualquier otro artefacto social está regido y condicionado por los procesos de socialización cultural por los sistemas de creencias, de valores y de normas porque se rige la sociedad en general"¹¹⁸.

c) Sentido e importancia de su consideración en las organizaciones.

Observamos que la organización como un constructo social está determinado por la cultura de sus miembros, sus sistemas de valores, creencias y normas que a su vez rigen a la sociedad, la cultura, entonces es un producto de la organización,

¹¹⁸ *Idem*, p. 220.

ésta además de producir bienes o servicios también produce rasgos culturales. Decimos entonces que la cultura es parte de cualquier relación social, así como también es un producto simbólico que se genera en dichas relaciones y a su vez influye en el medio ambiente.

La cultura dentro de las organizaciones permite llegar a la solución de la crisis por falta de productividad, ya que las causas de estos problemas se pueden atacar desde el ámbito cultural de los actores de la organización e incluso de la sociedad misma y lograr así un mayor índice de competitividad.

La incompatibilidad de las diferentes fuerzas laborales, surgidas en mayor medida en las organizaciones como una forma de protesta, por las diferencias entre los objetivos de la empresa y los de los empleados, se puede salvar a partir de la integración e identificación de ambos hacia un mismo fin.

“La cultura organizacional compuesta de símbolos verbales y no verbales, utilizados deliberadamente para dar una identidad a la organización, permite una identificación con ésta para dar sentido a la acción”¹¹⁹. Es de esta forma como cada organización posee una identidad propia, que ha construido desde su misma creación y durante su crecimiento y son los miembros de la organización que al “habitarla” habrán de darle sentido a las actividades que debe desempeñar en ésta.

Asimismo, la carga de sentido a cualquier acción depende del contexto simbólico en el que se realice, es así que “los símbolos son portadores de sentidos: ellos definen las cosas, establecen el contexto y la forma y sirven para crear la identidad individual y de grupo”¹²⁰.

¹¹⁹ Abravanel, Allaire. Et. Al., Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos, p. 38.

¹²⁰ *Idem*, p. 39.

Es entonces cuando "la identidad individual llega a ser identidad colectiva cada vez que se dice *nosotros*, reforzándose así la pertenencia a la organización y a su imagen"¹²¹. Podemos afirmar que son contadas las organizaciones que consienten la expansión de los individuos en el plano emotivo y pueden entonces "presumir" la lealtad de sus miembros alcanza un grado excepcional, como el caso que señala el autor de la empresa Tandem.

5.1.2 Ámbitos, elementos y beneficios de la comunicación organizacional. Recursos culturales

Para la realización del proceso de "socialización-enculturación" entre los miembros de la organización se requiere primero conocer los diferentes rasgos culturales que determinan la voluntad de los actores y su grado de compromiso y, por tanto, su comportamiento para hacerlos compatibles a los objetivos de la organización, con el fin de lograr el mejor funcionamiento de ésta con beneficios para todos y hacer de ella un espacio apto y cómodo para el trabajo.

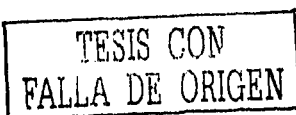
Es así que para la realización de esta apartado nos basaremos en el texto de Jaime Pérez Dávila titulado "Recursos Culturales de la Organización" y que a continuación presentamos:

1.- Misión/Propósito: "La Misión es una definición compartida de la función y el propósito de una organización y sus miembros, donde las utilidades y beneficios principales para la organización son dar propósito, sentido y razones no económicas en que el trabajo de una organización es importante, además de ofrecer dirección y metas claras para el curso apropiado de acción para la organización y sus miembros"¹²².

"La definición del propósito o misión es identificar exactamente a dónde vamos, conocer y compartir el para qué último de la organización y su importancia radica

¹²¹ *Idem.*

¹²² Pérez Dávila Jaime, *Recursos Culturales de la Organización*, p. 23.



en la identificación de la relevancia o trascendencia del trabajo diario. Orientar el esfuerzo cotidiano en una misma dirección, lo cual evita trabajos innecesarios y multiplica la energía organizacional. (sinergia). La Misión es el fundamento de la cultura organizacional deseada”¹²³.

A este respecto una vez más reiteramos que la Agencia de Servicios Integrales de Comunicación carece de una misión y objetivos escritos en un documento, como lo presentamos en el capítulo 2 de “Teoría y Práctica de la Organización”.

En este sentido en el apartado de estrategia y acciones se habrá de proponer una misión para la agencia.

2. Comportamiento, actitud y valores.

“Los valores son conceptos que guían el comportamiento de los sujetos; por eso es de fundamental importancia intervenir sobre estos principios básicos o reconocerlos, a fin de moldear la actitud y mejorar la disposición o voluntad de las personas, que se refleja en un comportamiento en función de los objetivos de una organización”¹²⁴.

En este punto insistiremos nuevamente, que la agencia tampoco tiene escritos en un documentos cuáles son los valores de la organización, por lo tanto, también retomaremos los valores del periódico *La Jornada* que son las causas de la democracia, la independencia, la soberanía nacionales, la justicia y el respeto a los derechos humanos entre otros, para difundirlos entre todos los miembros que integran a la agencia.

3. Conocimiento.

¹²³ *idem*, p. 24.

¹²⁴ *idem*, p. 20.

"El conocimiento es el conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa"¹²⁵.

"Los mecanismos del conocimiento en la organización, uno es el valorar el conocimiento, esto es, pensar que la promoción del conocimiento es otra de las funciones de la organización y no solamente de las instituciones educativas. Dos, desarrollo: establecer programas de desarrollo del conocimiento. Tres: reconocer el saber, la actualización y los grados académicos de las personas, así como impulsar y estimar la preparación de la gente. Cuatro, Reconocer lagunas de conocimiento para poder subsanarlo. Cinco, Recuperación de la experiencia y la creatividad: generar las condiciones adecuadas, tanto estructurales como de confianza para enriquecerse de las propuestas, experiencias, observaciones y señalamientos críticos"¹²⁶.

Podemos afirmar que en ASIC, en principio se reconoce la necesidad de que las redactoras del área de edición de la agencia cuenten con estudios de Periodismo, así como en algunos casos la experiencia de haber trabajado anteriormente en alguna empresa, donde haya practicado la redacción.

Pero por otra parte, la organización no toma en cuenta el conocimiento que posee cada una de las redactoras del área de edición de ASIC para enriquecer el trabajo de este departamento, así como tampoco la organización promociona ese conocimiento para su beneficio.

Asimismo, para el área de edición sólo se cuenta con el documento "Reglas para ASIC/La Jornada", el cual fue elaborado por el editor en jefe y donde sólo expuso lo que él considera que es importante para el trabajo de esta área, pero dejó fuera la edición de fotos, así como situaciones de contingencia en que las redactoras por ejemplo no saben cómo poner en funcionamiento la planta de luz, a donde

¹²⁵ *Idem*, p. 33.

¹²⁶ *Idem*.

canalizar a los clientes que tienen problemas con su clave de acceso a la página de la agencia y por último qué hacer cuando no sirve el servidor, el cual comunica a ASIC con el diario *La Jornada*.

Es decir, la organización no se preocupa por comunicar a los miembros de la organización de la información necesaria para el buen funcionamiento de esta área de trabajo. Así como tampoco le interesa capacitar al personal para mejorar su labor dentro de la empresa. Posemos mencionar que ocasionalmente sólo el administrador acude a cursos de actualización en contaduría.

Finalmente la dirección de la agencia, también ocupada en otros proyectos no se ha interesado en conocer cómo los miembros de la organización podrían estar mejor preparados para el trabajo que ahí se realiza y que por lo tanto beneficie a la agencia.

4. Claridad organizacional

"La claridad organizacional es la identificación y eliminación de las confusiones, dudas, ambigüedades, incertidumbre, etc., que obstaculizan el funcionamiento de la organización e impiden el desarrollo de su potencial¹²⁷".

"Es una especie de control de una complejidad que inhibe, angustia y desestructura (ordenar y sistematizar el esfuerzo para evitar el desgaste y dispersión de la energía y por el contrario lograr su óptimo aprovechamiento). O bien, es un esfuerzo por hacer sencillo el funcionamiento de la organización¹²⁸".

Con respecto a este punto, para el desempeño del trabajo del área de edición de ASIC, las redactoras sólo cuentan con el documento "Reglas para ASIC/La Jornada", el cual fue elaborado por el editor en jefe, pero que no abarca todos los aspectos del diario funcionamiento de este departamento.

¹²⁷ *Idem*, p. 28.

¹²⁸ *Idem*.

Si bien este documento establece las bases mínimas para la edición de las notas que producen los reporteros del periódico *La Jornada*, no se incluyen elementos de edición de la portada de la página electrónica, así como tampoco para las fotografías, y que también son aspectos importantes en la diaria labor de esta área.

Por otra parte, una vez que la empresa contrata a una persona no se le informa claramente por escrito las metas de la organización y tampoco se le pregunta al nuevo miembro de la organización cuáles son sus expectativas profesionales en un futuro inmediato.

Finalmente el editor en jefe tampoco comunica de manera clara los criterios de evaluación de la página en este caso para clasificar las notas en las secciones de Política, Sociedad y Justicia, Estados, Cultura y Espectáculos, Columnistas y Deportes, en algunas ocasiones la diferencia de criterios del personal de esta área, hacen que la clasificación difiera del criterio del editor en jefe, que según esto deben apearse a la línea editorial del periódico *La Jornada*.

5. Comunicación.

"Es un instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo"¹²⁹.

Tareas de la comunicación organizacional.

"Los beneficios de las tareas de conducción-dirección de la organización son canalizar las acciones hacia el logro de objetivos "jalar la carreta hacia el mismo lado" (eficiencia) y se darán a través de una comunicación vertical"¹³⁰.

¹²⁹ *Idem*, p. 45.

¹³⁰ *Idem*.

“Los beneficios de las tareas de enculturización son la cohesión-integración de la organización (cierta unidad de las aspiraciones/disminución de las tensiones), estas tareas serán transmitidas por medio de una comunicación vertical¹³¹”.

“Los beneficios de las tareas de adaptación (auto-heterorregulación) son la sobrevivencia de la organización y se darán con una comunicación ascendente y una comunicación externa¹³²”.

“Los beneficios de las tareas de coordinación-articulación son organizar las acciones en función del logro de objetivos “jalar la carreta hacia el mismo lado¹³³” (eficacia) que se podrán ejecutar por medio de una comunicación horizontal y transversal”.

De acuerdo al organigrama que presentamos en el capítulo 2, la comunicación en ASIC se dará de manera vertical, en primera instancia de arriba abajo, es decir, es la directora de la agencia la persona que dirige las actividades de las demás áreas de la agencia, por ejemplo con el administrador la comunicación es bidireccional porque ambos están al pendiente de los estados financieros de la organización, desde el pago a proveedores, la nómina, entre otros asuntos relacionados con la administración.

La comunicación de la directora con el auxiliar contable se da en la medida que ella necesita información del comportamiento en cuanto a pagos y moratoria de los clientes de la agencia. Aunque también esta persona realiza actividades relacionadas con la revista que también dirige la directora de la agencia.

En cuanto a la comunicación de la directora con el área de edición de la página electrónica, la relación directa es con el editor en jefe, éste último es quien realmente lleva el manejo de esta área porque la directora interviene en asuntos

¹³¹ Idem.

¹³² Idem.

¹³³ Idem.

de la página sólo en ocasiones en que los clientes de la agencia piden hablar directamente con ella para el manejo de alguna información; con las redactoras muy rara vez éstas se comunican con ella para cuestiones de trabajo de la página.

Mientras que la comunicación de la directora de la agencia con la secretaria son para todas las cuestiones de llamadas telefónicas, redacción de oficios, tomar recados y todo lo relacionado con los asuntos de la agencia y los miembros que a ésta pertenecen.

La Administración sólo se comunicará con los demás miembros de la organización cuando es el día de pago, es decir, cada catorcena y para dar algunos informes como recordar el horario de entrada, lo cual hará a través de memorándums o de "avisos ilustrados" en los que pedirá por ejemplo "lavar los trastes que se usan en la cocina" y "bajar la palanca del W.C.", así como recordar que los periódicos que ubican en una mesa son sólo de consulta interna y que se deberán dejar en su lugar en cuanto los desocupen.

Finalmente la comunicación entre el editor en jefe y las redactoras es escasa, sólo se intercambian palabras para dar una indicación o para la corrección de una información

Es de resaltar que en la agencia pocas veces se utiliza la comunicación interpersonal entre los miembros de la organización para hacerles saber de detalles de convivencia en una casa, que es donde se realizan las actividades de ASIC.

6. Liderazgo.

"El liderazgo en una situación de participación, despoja a los directivos de su armadura de poder y los obliga a convencer y no a vencer. Exige la responsabilidad de ser congruentes en sus actos y en su pensamiento, lo que

obliga a seguir una conducta ejemplar que priva de los privilegios comunes de los altos niveles¹³⁴.

Observamos que el liderazgo que la directora de ASIC ejerce sobre los demás miembros de la organización es autoritario, porque es la que tendrá la última palabra para decidir sobre los proyectos de la empresa.

Por su parte, el estilo de liderazgo que ejercerá el editor en jefe sobre las redactoras también es autoritario, sobre todo por la poca comunicación que existe en esta área de trabajo, por tanto las órdenes de trabajo serán comunicadas con un bajo tono de voz en que sólo pedirá "cambia esta nota, corrige esta información", entre otras. Las redactoras podrán ubicar el liderazgo del editor en jefe por la autoridad jerárquica que le concede el organigrama, pero no por su carácter y desempeño dentro del área de edición de la agencia. Es decir, no lo reconocen como un líder que realmente guíe el trabajo de esta área de trabajo con información, comunicación y retroalimentación.

En tanto que el estilo de liderazgo del administrador sobre el personal de la agencia será de "lo dijo la señora", lo cual puede calificarse como un estilo manipulado por la directora de la agencia.

Pueden identificarse dos tipos de cultura en la organización, la primera la ubicaremos en la directora y el editor en jefe, quienes por haber pertenecido al periódico *La Jornada* habrán de transmitir a los miembros de ASIC los valores del diario, pero que lo harán sólo en situaciones de crisis, por ejemplo cuando el editor en jefe consideró que había una serie de "vicios" en la labor de edición, reelaboró las "Reglas de edición de ASIC/La Jornada" para volver a dejar en claro a las redactoras que el estilo de trabajo de las notas se basan en el estilo del periódico *La Jornada*.

¹³⁴ *Idem*, p. 36.

Por su parte, la directora de la agencia habrá de transmitir al administrador, al editor en jefe y al diseñador la forma de trabajar que adquirió en *La Jornada*.

Cabe aclarar que son las personas las que han llevado a ASIC los valores de trabajo del diario *La Jornada* y que sólo harán explícitos a los miembros de la organización cuando ellos lo consideran necesario. Asimismo estos valores no se encuentran por escrito en algún documento de la agencia, el cual podría utilizarse como medio de presentación de la agencia cuando ingresa un nuevo miembro a la organización.

5.2 Sistematización de la información

El entorno de ASIC

El entorno de competencia en que se desenvuelve la Agencia de Servicios Integrales de Comunicación es el "mundo" de las agencias informativas, las cuales trabajan todos los días del año y casi las 24 horas al día y cuentan con equipos técnicos de alta tecnología, que deben actualizar constantemente.

Actualmente en México existen agencias como el Servicio Universal de Noticias El Universal, Infosel, Notimex, Apro, El Financiero, Excélsior entre otras, en cuanto a las nacionales, respecto a las internacionales las más importantes a destacar: Reuters, AFP, AP, entre otras. Todas ellas compiten diariamente para vender su información a todas aquellas empresas periodísticas o a personas interesadas en conocer los acontecimientos más importantes en México y el mundo.

Es éste el ambiente en que se desenvuelve ASIC, pero con el cual no ha podido competir más activamente, ya que una de sus principales limitaciones es el tiempo, el cual está condicionado a los horarios de entrega de la información que producen los reporteros del periódico *La Jornada*. Son ellos quienes proveen a ASIC de la información que ésta transmite a empresas periodísticas de provincia,

vía página electrónica. Es decir, la agencia no cuenta con una planta de reporteros propia que genere información.

Asimismo, por la estrecha relación y dependencia informativa con *La Jornada*, ASIC deberá vivir cotidianamente en un entorno contingente, primero porque si las instalaciones del periódico se quedan sin energía eléctrica, la agencia no tiene información para trabajar, o por ejemplo, si se "cae el sistema", la agencia tampoco podrá trabajar en el tiempo que se tarden en arreglar el sistema.

En segunda instancia, otro de los problemas es el equipo de cómputo, el cual por la cantidad de información que diariamente se maneja, el disco duro se va saturando, por lo que el personal de soporte técnico del periódico son los únicos que atenderán el llamado del área de edición de ASIC, principalmente, y también dependerá del tiempo en que estas personas tarden en atender ese llamado, ya que darán prioridad al trabajo que tienen en *La Jornada*.

Es en este sentido que la agencia deberá trabajar en una redefinición de objetivos para que realmente labore como agencia con una planta de reporteros que generara información propia y que además ofrezca a sus clientes una actualización constante de los hechos noticiosos que acontecen en el país y en el mundo.

Asimismo, la agencia deberá contar con nuevo equipo de cómputo para evitar el saturar la memoria de las máquinas, así como contar con personal especializado que laborara en la agencia para atender casi de inmediato los problemas que pudiera generarse en el trabajo diario.

Estructura formal de ASIC

Si bien es cierto que la Agencia de Servicios Integrales de Comunicación fue un proyecto creado en 1987 por el periódico *La Jornada* para difundir la información

del diario a todo el país, ésta no se preocupó por crear una misión de la organización, así como tampoco asentó los valores que guiaran el trabajo de la misma.

En este sentido es importante resaltar que para la agencia sería de gran ayuda que actualizara los objetivos para lo cual fue creada y que difundiera entre todos los miembros de la organización los valores del periódico *La Jornada*, porque esta empresa dio origen a ASIC y porque así se daría continuidad con ese proyecto Informativo.

La agencia sólo cuenta con un acta constitutiva, donde se establecen los objetivos de la empresa, dos son los que sobresalen: fortalecer la presencia de *La Jornada* a nivel nacional e internacional y distribuir comercialmente, por medio de una agencia, de servicios de textos informativos, de opinión, fotografías y caricaturas que se producen cotidianamente en el diario, para constituir una fuente adicional de ingresos al corporativo.

Años más tarde, concretamente en el 2000, la agencia creó un nuevo producto: el Anuario de *La Jornada*, el cual es el que más ingresos le aporta a la empresa por el concepto de publicidad.

En este sentido podemos afirmar que la agencia ha fortalecido la presencia de la información del periódico *La Jornada* sólo parcialmente, es decir, no llega a todos los estados de la República porque en algunas entidades hay un diario de *La Jornada* por ejemplo en San Luis Potosí, en Puebla, en Morelos, en Guerrero, sólo de esta forma se cubre informativamente el nivel nacional, pero no ha hecho nada por realizar una cobertura a nivel internacional, uno de los objetivos que aparece en el acta constitutiva de 1987.

También la agencia posee un contrato individual de trabajo, el cual estipula los derechos y obligaciones de los trabajadores, así como las actividades que estos

deberán realizar dentro de la empresa, pero este documento no está actualizado en las funciones de cada trabajador y no todos los empleados lo han firmado, aún cuando algunos de ellos tienen por lo menos un año de antigüedad.

En cuanto al organigrama que tiene la empresa, éste fue elaborado por el administrador de ASIC, con base en su experiencia, es decir, la empresa tampoco lo tiene formalizado.

Por último, las “Reglas de edición de ASIC/La Jornada”, documento que contiene sólo algunos de las reglas a tomar en cuenta para el área de edición de la agencia, lo realizó el editor en jefe de la agencia y se basó, según él, en las reglas de edición, utilizadas en el periódico.

Los documentos arriba mencionados son los únicos rasgos de “formalización” de la agencia y a continuación se mencionan de los que carece.

ASIC no cuenta con un documento el cual contenga su historia, cómo fue que los directivos del periódico *La Jornada* decidieron concebir a la agencia, cómo fue que trabajó en sus inicios, las personas que laboraban, entre otros datos históricos que “hacen” a una empresa.

Asimismo, la agencia tampoco cuenta con un proceso de inducción, el cual le muestre al nuevo miembro de la organización las instalaciones, áreas de trabajo, la presentación con las personas con quienes interactuará y trabajará, su lugar de trabajo, reglamentos internos, es decir, la “forma” de vida en la empresa.

A la agencia también le hace falta un manual de procedimientos en el cual se establezcan las funciones de cada persona y de cada área, documento importante en el cual los actores de la organización pueden basar sus acciones y modificarlas o adecuarlas a la actividad cotidiana.

El Funcionamiento, los grupos y actores

En el proceso de producción de la página electrónica de ASIC se pudo encontrar en una semana de medición que el común denominador que sobresale son las constantes faltas de ortografía o de repetición de notas en la página de la agencia, esta situación se debe a la falta de atención del editor en jefe, quien realiza una doble función dentro de las instalaciones de la agencia, ya que además de dirigir el área de edición en ASIC, también edita una sección de la revista En Pleno debate Legislativo, guiada también por la directora de la agencia.

Es el editor quien debe estar pendiente que la información no se repita, así como de señalar a las redactoras sus errores ortográficos, todo esto con la finalidad de otorgar calidad en la presentación de la información a los clientes de la agencia.

Asimismo, la personalidad de cada uno de los actores influye, tanto para la realización del trabajo cotidiano como en la interacción del grupo de trabajo (cuatro personas), lo cual podría considerarse una gran ventaja para el área de edición, pero más bien la personalidad de cada actor es tan diferente que eso provoca un abanico de criterios, los cuales finalmente deben unificarse para sacar adelante el trabajo de edición que se realiza en la agencia.

Otro aspecto más que resalta en esta área de trabajo es el costo psicológico, energético y temporal porque como anteriormente se mencionó, la falta de atención del editor en jefe en su trabajo provoca que las redactoras realicen un "doble trabajo" de edición, porque en la realización de esta tarea se invierte, tiempo y energía de la persona.

Finalmente esa falta de atención del editor en jefe podría repercutir negativamente en el aspecto económico de la agencia en el largo plazo, si bien hasta ahora esta situación no ha provocado que sus clientes decidan prescindir de sus servicios

Informativos, si podría pasar en un futuro mediano, sobre todo porque otras agencias ofrecen más cualidades informativas que ASIC como rapidez en la información y podría decirse que hasta mejores costos.

De la comunicación

En ASIC no existe una buena comunicación de la directora, con las redactoras del área de edición, pero sí la habrá con el personal del Anuario de *La Jornada*, donde tiene más participación sobre todo por la selección de la información que habrá de contener este producto comunicativo, así como con el administrador, el diseñador y el editor en jefe, pero como ya se mencionó con anterioridad esta comunicación se da porque estas personas están involucradas en una revista.

Luego entonces la comunicación-información que existe en general en ASIC es muy poca, parte sobre todo de la dirección pues ahí será quien decida qué información es importante que deben conocer los demás integrantes de la organización, en especial la tiene que ver con el movimiento interno de la empresa.

Más específicamente en el área de edición, sólo se cuenta con las "Reglas de edición de ASIC/La Jornada", documento que no contempla toda la labor que se realiza en este departamento por lo que el papel es superado por la actividad diaria de la página electrónica.

Aunado a la comunicación está la cultura, dos elementos a tomar en cuenta en una organización, donde la cultura esta dada por valores, creencias, ideas, mitos, rituales y normas que sostienen a las organizaciones, donde el comportamiento y actuación de cada individuo en la empresa tiene una razón de ser que da forma y sentido a la racionalización de una institución.

De esa cultura de la organización se desprenden las subculturas, formadas por los pequeños grupos que diariamente "conviven" en la empresa, es así que cada individuo interactuará con los demás miembros de la organización, a partir de su bagaje cultural que trae desde el seno familiar y que le impregnará la organización, de la fusión de estas formas es como finalmente se dará la cultura de la organización.

5.2.1 Proyectos de empresa:

Unos de los proyectos que persigue la organización es tener presencia informativa del periódico *La Jornada* en los 32 estados de la República Mexicana ya que actualmente sólo llega a 26 entidades, no llega a entidades como Guerrero, Puebla, San Luis Potosí y Morelos porque ahí *La Jornada* tiene sus propios diarios, es decir, la intención de la dirección de ASIC es ampliar el número de sus clientes.

Para llevar a cabo estos proyectos la agencia antes debe proponerlos al Consejo de Administración de ASIC y una vez aprobados generar las acciones correspondientes para llevarlos a la práctica.

Mientras que para el Anuario de *La Jornada* por considerarlo la dirección de la agencia como un producto ya posicionado, a éste tan sólo le darán la continuidad para realizarlo, pero no se tiene un proyecto específico para hacerlo más competitivo.

5.2.2 Metáfora de la organización

UN HIJO MAL PARIDO: La Agencia de Servicios Integrales de Comunicación (ASIC) es un hijo mal parido del periódico *La Jornada* porque nació con deficiencias, pese a haber sido concebido con grandes expectativas de

crecimiento informativo, tanto en el nivel nacional como en el internacional, aún no acaba de desarrollarse a sus 16 años de existencia.

En sus primeros años de vida, ASIC sólo contaba con una persona para transmitir su información, vía Azimut, sistema de envío de información de la empresa Notimex, pero este sistema tenía deficiencias para hacer llegar la información a los clientes de la agencia. Situación dada porque la empresa no tenía especificada la manera en que encaminaría sus esfuerzos para su operación diaria como agencia de información.

Años más tarde, ASIC intentó reorientar los objetivos para los cuales fue creada, así que bajo una nueva dirección, se trabajó en nuevos productos informativos que ofrecer a los clientes de la agencia, como reportajes especiales con reporteros propios, pero esto le significó mayores costos a la organización que la llevaron casi a la quiebra.

En el año 2000, bajo otra nueva dirección, ASIC vuelve a la batalla tratando de ser una agencia independiente del corporativo que la vio nacer: el periódico *La Jornada*, con instalaciones propias, nuevo equipo de cómputo, un mayor número de empleados, la creación de un sistema de envío de información, así como un nuevo producto el Anuario de *La Jornada*, con estas innovaciones ASIC trata de sobresalir por cuenta propia, situación que aún no ha logrado del todo.

Con casi 16 años de edad, se puede decir que ASIC es una adolescente que aún debe obedecer a su padre (*La Jornada*), tanto en el sentido económico, como informativo porque debe depender del trabajo de los reporteros del diario, es decir no es capaz aún de generar información propia con lo cual pueda ser totalmente independiente y no tener que rendirle cuentas a su papá (*La Jornada*).

A la agencia le faltan dos años para llegar a su mayoría de edad y aún debe apoyarse del periódico *La Jornada*.

5.3 Propuesta de intervención

La propuesta de intervención se dirige en tres sentidos, el primero tiene que ver con el aspecto formal de la organización, desde la creación de nuevos objetivos para la agencia, así como formular manuales de procedimientos y de perfil profesional, escribir la historia de la organización y proponer un proceso de inducción y de reclutamiento para los nuevos miembros de la organización.

El segundo se enfoca a crear equipos de trabajo para las actividades que se deben realizar en una agencia de información, proponer a la comunicación como la principal herramienta para canalizar y organizar las acciones de los actores hacia el logro de objetivos organizacionales, así como para lograr una cohesión-integración de todos los integrantes de la organización.

Como agencia de información será necesario que la información para realizar el trabajo de esta área fluya entre todos los miembros de esta área de trabajo, por lo que será imprescindible circular esta información, tanto de manera escrita como de forma verbal y evitar en la medida de lo posible los cuellos de botella.

Finalmente, el tercer aspecto se aboca a la cultura organizacional, en la cual habrá una comprensión de la dinámica de cambio de una organización y de los modos de integración y de interacción entre organización e individuo, donde se pretende que cada persona entienda el funcionamiento y los valores de la organización, pero que también, por las particularidades de cada individuo y por sus experiencias, pueda modificar los símbolos.

5.3.1 Plataforma Estratégica

En este apartado se propondrá un proyecto organizacional para la Agencia de Servicios Integrales de Comunicación, donde se tratará de hacer frente a una situación y sacar provecho de ella.

Es en este sentido este proyecto organizacional tiene la finalidad de neutralizar las desventajas y problemas de ASIC, aprovechar sus ventajas y oportunidades, así como la cualidad de unir, acercar e integrar para crear un proyecto institucional compartido por todos los miembros de la organización.

En primera instancia mencionaremos que una de las fortalezas que posee ASIC es la información generada por los reporteros del periódico *La Jornada*, la cual podría aprovecharse al máximo, generando con ella reportajes especiales para los clientes de la agencia.

Asimismo, otra de las fortalezas de ASIC es la cultura del periódico *La Jornada* que poseen la directora y el editor en jefe, la cual transmitirán a los miembros de la agencia sólo a través de las "Reglas de ASIC/La Jornada", documento que contiene los lineamientos a seguir para la edición de la información de la página de la agencia.

Por otra parte, una debilidad de ASIC es que no ha pensado siquiera en buscar un medio por el cual difundir, entre los miembros de ésta, los valores y objetivos que persigue la agencia, para lograr que exista claridad organizacional y con ello conseguir que los actores vean a la organización como parte de un proyecto de vida profesional, donde se les ofrezca la oportunidad de capacitarse, superarse y desarrollarse.

La segunda de las debilidades de ASIC es que los líderes de la organización no transmiten a los actores las metas de la agencia y tampoco se tiene definido un liderazgo, por tanto no existe una adhesión entre los grupos, provocando con ellos la desunión al interior de la organización.

La tercera debilidad de la agencia se encuentra en el aspecto formal, porque no existen manuales de procedimientos, de perfil profesional, donde se tenga claro las actividades de cada persona dentro de la organización, con lo que se

terminaría con la confusión de algunos miembros de la agencia sobre las tareas que debe realizar cada puesto de la agencia.

También dentro de este aspecto formal, la agencia tampoco tiene una inducción, sociabilización, capacitación ni motivación para los integrantes de la organización.

Por último, la cuarta debilidad es que la dirección de la agencia no lee el entorno en que se desenvuelve la organización, por tanto no compete informativamente con agencias como Notimex, Servicios Universal de Noticias El Universal, Infosel o Apro, entre otras.

Asimismo, un punto importante a atacar dentro de la organización son los flujos de comunicación para que cubran todos los subsistemas y no sólo se conviertan en órdenes, sino también en propuestas por parte de los operativos.

Finalmente se tiene bien claro que en la agencia hay una centralización en la toma de decisiones, existe poca comunicación que se da unidireccionalmente, donde el flujo de ésta se convierte en un cuello de botella, sólo se utiliza como vía para hacer llegar órdenes.

Una vez enumeradas las fortalezas y debilidades de la organización nuestro proyecto organizacional va enfocado a rehacer la cultura de la organización, partiendo de la creación de los objetivos, misión y valores de la organización para que ASIC realmente funcione como una agencia de información.

5.3.2 Proyecto de la empresa

El proyecto que se propone para la Agencia de Servicios Integrales de Comunicación se encamina a que la empresa se posicione en el ambiente informativo y poder ser competitiva ante agencias nacionales como Servicio Universal de Noticias El Universal, Apro, Notimex, entre las más destacadas.

Con su propia plantilla de reporteros, ASIC ofrecerá a sus clientes rapidez en la entrega de la información, así como una actualización constante en la portada de la página electrónica de los hechos más sobresalientes en el país.

Asimismo, se pretende que con el planteamiento de nuevos objetivos, así como de una misión para la organización, los miembros de la agencia se sientan identificados con los mismos, lo cual influya en el diario trabajo de la agencia.

También se aspira a que la comunicación sea una herramienta primordial para el trabajo de ASIC entre todos los miembros de la organización, con la cual se pueda dar una retroalimentación y adaptación de la información necesaria para el trabajo cotidiano de esta agencia de información.

Finalmente se pretende crear una fuerte cultura organizacional que distinga a esta organización de la amplia gama de agencias de información.

5.3.3 Estrategia de Comunicación

Para lograr un nuevo espíritu de la organización habrán de plantearse desde los objetivos, la misión y visión de la organización, no así los valores porque pretendemos darle continuidad a los que ya existen en el periódico *La Jornada* como son causas de la democracia, la independencia, la soberanía nacionales, la justicia y el respeto a los derechos humanos, entre los más sobresalientes.

En el entendido que “el objetivo de la organización considera lo que realmente guía las decisiones, lo que orienta su acontecer, actividades y procesos hacia un fin específico”¹³⁵, es así que uno de los nuevos objetivos de ASIC serán proporcionar a medios de provincia información oportuna y veraz del acontecer político del país.

¹³⁵ Mayntz, *op.cit.*, p. 75.

En tanto, que la misión es como la razón de ser o el fin último de una organización, la que define el actuar dentro de su entorno y señala lo que la distingue de otras organizaciones similares, en términos de lo que quiere ser y a quién quiere servir, es así que la misión de nuestra organización sería: posicionar a ASIC como una agencia de información competitiva y comprometida con el acontecer informativo, tanto nacional, como internacional.

Estos nuevos elementos tienen el propósito de ser difundidos entre los miembros de la agencia para que cada persona se identifique con ellos y se pueda reflejar en su trabajo cotidiano.

Así como son necesarios los objetivos, la misión y visión de la organización, para la agencia es fundamental que la dirección lea el entorno en que se desenvuelve para estar preparado para las posibles contingencias que se le puedan presentar como agencia de información, así como saber aprovechar las coyunturas políticas, económicas y sociales que acontecen en el país.

También es necesario que por la utilización de la tecnología para el trabajo de ASIC se le pueda sacar el mayor provecho, por lo que sería necesario una persona especializada que estuviera al tanto de las nuevas tecnologías que en un momento dado la agencia pudiera adquirir e incorporar a su trabajo.

En lo que respecta al aspecto formal de la organización, al carecer ASIC de un manual de estilo, de procedimientos y de reclutamiento, se plantea que un grupo especial de trabajo realice un manual de estilo, de procedimientos y de perfil profesional, donde estarían involucrados el jefe de información, las redactoras, incluso se podría contratar a un grupo de expertos en este tipo de documentos que trabajaran en esta tarea específica.

Como agencia de información, se requiere la creación de equipos de trabajo, y con ello el diálogo y consenso continuo principalmente entre los reporteros y el jefe de

información, esto con el fin de generar un ambiente de mayor participación y colaboración de los miembros por lo que es importante fomentar el valor de trabajo en equipo, en donde la información fluya en todos los niveles, es decir, que todos los actores sepan hacia donde va la organización, qué busca y cuál es su plan de acción.

En este sentido se propone que el lema de ASIC sea: informar oportunamente de los hechos más importantes del diario acontecer político, económico, social, cultura y de espectáculos de México.

Asimismo la finalidad del este mensaje institucional es lograr que ASIC sea una agencia competitiva informativamente y al público al que estará dirigida será en principio con los que cuenta actualmente, pero también se pretende acaparar la atención del público del Distrito Federal en un periodo aproximado de seis meses y una de las formas de aproximación a estos distintos públicos es ofrecerles información rápida, de la misma corriente crítica del periódico *La Jornada*.

5.3.4 Plan de comunicación A

Presentación: en este primer plan se propone refundar el proyecto de la Agencia de Servicios Integrales de Comunicación, de manera estructural, es decir, desde la creación de nuevos objetivos, la misión y visión de la organización, así como la elaboración de manuales de procedimientos, de perfil profesional y el reclutamiento de los nuevos miembros de la organización.

Objetivos: Reorientar la dirección de ASIC para que ésta sea competitiva en el entorno informativo en que se desenvuelve.

- Insertar a ASIC en el ambiente de las agencias informativas más importantes del país.

- Impulsar la difusión de los servicios de la agencia de información entre dependencias gubernamentales, partidos políticos, agencias de información y al público lector de noticias, vía Internet.
- Promover la lectura permanente del entorno en que se desenvuelve la agencia, estar al tanto de lo que otras agencias de información ofrecen a su público, así como incorporar nueva tecnología que apoye el envío de información a los clientes de la agencia.

Políticas de comunicación: Consolidar la identidad organizacional, a través de la difusión y promoción de los valores, misión, visión y objetivos de la organización.

- Fomentar la lectura del entorno para que la organización esté preparada para afrontar posibles contingencias del diario trabajo de la agencia.
- Proporcionar al miembro de la organización la información necesaria que le permita relacionarse con el entorno y dar una respuesta favorable que beneficie a la empresa.
- Promover la participación de cada miembro de la organización en su ámbito de competencia y en algunas decisiones de las acciones de la empresa.

Vocabulario rector: justicia, democracia, productividad, competitividad, eficiencia y eficacia.

Programas de comunicación interna:

Para lograr la integración entre los miembros y de éstos con la organización se proponen los siguientes programas internos:

Primero, se propone que la administración de ASIC proporcione información básica a los nuevos integrantes de la organización, desde cuál es la misión, visión

y objetivos de la agencia, hasta los reglamentos internos con los cuales se desempeña la organización.

Segundo, se fomentará el flujo de información en todas las áreas de trabajo de la organización, donde se habrá de especificar el tipo de información que cada área posee y que podrá proporcionar a los miembros de la organización.

Tercero, se crearán programas especiales, donde se privilegie la información y la comunicación entre todos los miembros de la organización para afrontar las posibles contingencias en el diario trabajo de un agencia de información.

Procesos de comunicación

A través del diálogo interpersonal se habrán de comunicar a los nuevos integrantes de la organización la información básica de la empresa, como ya lo mencionamos objetivos, misión, visión y reglamentos internos.

En lo concerniente al flujo de información, se utilizará la interacción grupal para que todas las áreas estén comunicadas del diario acontecer en la organización y sobre todo por las afectaciones que se pudieran dar entre estas áreas.

Finalmente para la comunicación y la información en la organización se habrá de hacer una entrega individual de la información necesaria para el trabajo de cada miembro, con lo cual se estará privilegiando también a la comunicación interpersonal.

Productos comunicativos:

1.- Video corporativo de ASIC: éste tendría que ser en un formato de VHS, el cual tendría una duración aproximada de cinco minutos, en el cual se muestren a los nuevos miembros de la organización los objetivos de ASIC: ofrecer al ámbito

nacional un enfoque crítico de la información, así como rapidez en la entrega de esa información. La misión de ASIC que es posicionarla como una agencia de información competitiva y comprometida con el acontecer informativo, tanto nacional, como internacional y los valores que retomaremos del diario *La Jornada* que son las causas de la democracia, la independencia, la soberanía nacionales, la justicia y el respeto a los derechos humanos, entre los más sobresalientes.

2.- Visita de inducción: está la puede realizar principalmente el administrador de la agencia, tiene la finalidad de dar una "bienvenida" a los nuevos miembros de la organización, donde se les mostraría las instalaciones de la agencia, las áreas que la conforman, las personas que la integran, así como informarles de los reglamentos internos de la organización.

3.- Evento especial, éste puede ser el aniversario de la agencia, una cena de fin de año, incluso la celebración de los cumpleaños de cada miembro de la organización, con el propósito de interactuar todos los miembros de la organización, no importando del área a la que pertenezcan para convivir en un contexto distinto al laboral.

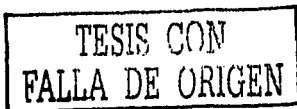
4.- Opinión: esto se haría a través de una hoja membretada, se pediría la opinión de los empleados de manera anónima, para el mejoramiento del trabajo en la organización. La hoja tendría las siguientes características:

"AGENCIA DE SERVICIOS INTEGRALES DE COMUNICACIÓN"

Fecha: _____

Sugerencias para mejorar los procesos de trabajo:

Propuestas para mejorar la comunicación en el área de trabajo y en la organización:



Asimismo, se habrá de especificar al final de la hoja que sugerencia se entenderá como provocar en alguien una idea, mientras que la propuesta será la proposición que se expone con un determinado fin.

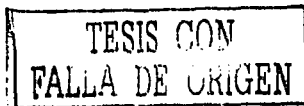
5.3.5 Plan de comunicación B

La intención de este plan es que sea considerado como una opción viable para que ASIC ahora sí trabaje como una verdadera agencia de información, por lo tanto se pretende que la organización ahorre los recursos económicos que más pueda. En principio podría utilizar un piso del edificio del periódico *La Jornada* para ya no tener que pagar 22 mil pesos mensuales de renta de las actuales instalaciones.

Asimismo, se tiene contemplado que en seis meses ya se puedan notar los resultados de este plan de arranque.

Es en este sentido se propone la contratación de por lo menos tres reporteros y dos fotógrafos, así como integrar a las tres redactoras que actualmente trabajan en la organización, a estas personas se les ofrecería un sueldo mensual de cinco mil pesos.

Cada uno de los reporteros tendría que cubrir al menos dos fuentes de información, por ejemplo uno tendría a su cargo la Presidencia de la República y la Secretaría de Gobernación. Otro más cubriría la Secretaría de Economía y la Secodam, otro más tendría a su cargo los tres partidos políticos más importantes como el Partido Revolucionario Institucional, el Partido de la Revolución democrática, el Partido Acción Nacional y el Instituto Federal Electoral.



Otra persona más deberá cubrir la Procuraduría General de la República y el Senado y otra persona la Cámara de Diputados y la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal.

Por último, el sexto reportero asistirá a los eventos culturales más importantes, aquí resaltaría el criterio, tanto del jefe de información como del reportero para consensuar cuáles creen que son los eventos más sobresalientes.

Asimismo, se difundiría en las universidades que la agencia requiere de jóvenes que deseen realizar su servicio social o prácticas profesionales para que estos fungieran como redactores y con ello ahorrar en el sueldo de esas personas.

El objetivo principal de este proyecto es hacer que ASIC pueda competir informativamente con agencias como Notimex, Servicio Universal de Noticias El Universal, Apro, entre otras.

Objetivos:

- Crear los puestos de trabajo necesarios para producir información de los acontecimientos más importantes del país.
- Plantear los procesos de trabajo para el área de información.
- Especificar las funciones de cada actor que participe en el área de información.
- Propiciar la comunicación interna, comenzando con la dirección, pasando por el área de edición y llegar a la administración, todo esto con el apoyo de un mayor flujo de información, entre todos los miembros de la organización.
- Establecer una comunicación con mayor intercambio de información con los integrantes de la organización.

- Difundir los servicios de la agencia, principalmente en el periódico *La Jornada* y en la página electrónica, pero también anunciarla en otros medios de comunicación sobre todo de provincia, que es donde más presencia tienen la información de la agencia.

Políticas de comunicación:

- La transmisión de la información entre las áreas que componen a la agencia deberá ser clara para poder ser entendida y comprendida por todos en el área de información.

- Evitar en la medida de lo posible la jerarquización de la información y del poder en la toma de decisiones para no obstaculizar el flujo de trabajo de los miembros de la organización.

- Proporcionar al empleado la información necesaria para la realización de su trabajo.

- Promover el uso de la comunicación para la cooperación entre los miembros y las áreas de la agencia.

Vocabulario rector:

Información crítica, combativa, generadora de debates entre sus lectores, valores, justicia, democracia, productividad, eficiencia, eficacia.

Programas de comunicación externa:

Se propiciaría la relación interinstitucional con agencias de información como Servicio Universal de Noticias El Universal, Notimex y Apro entre las más destacables.

Se realizaría una difusión comercial en que se promocionaría los servicios de la agencia, primero en la página electrónica del periódico *La Jornada*, luego en las páginas de este mismo diario.

Procesos de comunicación:

Para los dos programas de comunicación externa se privilegiará la transmisión masiva porque se utilizarán medios de comunicación como en Internet y la prensa escrita principalmente.

Productos comunicativos:

Rediseño de la página electrónica de ASIC: Se le pediría al diseñador de la agencia proponer una portada atractiva para la agencia, donde resalten los colores rojo y azul para este nuevo diseño porque son los utilizados en la página electrónica del periódico *La Jornada*, así también se le pediría resaltar los horarios de actualización de la información, así como complementar a esa información con una fotografía del hecho más importante en el momento.

Anuncio publicitario de los servicios de la agencia: estos servicios se anunciarían en la página electrónica del periódico *La Jornada*, así como en el mismo diario, por lo que se establecerían los contactos con los responsables de la publicidad del diario *La Jornada* para que se creara un cintillo pequeño para ASIC el cual sea permanente y se colocara en una página par. Cabe aclarar que para ambos productos comunicativos se utilizaría el mismo logo que actualmente tiene ASIC porque se considera ya posicionado.

5.3.6 Plan de comunicación C

Este plan tiene la intención de crear un fuerte cultura organizacional entre todos los miembros de la agencia.

Objetivos: Fomentar la participación de todos los miembros de la organización propiciando un constante mejoramiento de los procesos de trabajo en la agencia.

Generar equipos de trabajo para la mejor realización del trabajo en cada área de la organización.

Políticas de comunicación:

- Fomentar la disposición a compartir la información necesaria para el trabajo.
- Promover una constante comunicación para la cooperación entre los miembros de la organización, así como el medio para que se acepte la existencia del otro (diálogo, tolerancia y negociación).
- Incentivar a los miembros de la organización a expresar dudas, acuerdos y desacuerdos.

Vocabulario rector: Comunicación, cooperación, diálogo, tolerancia, equipo, compañerismo y responsabilidad.

Programas de comunicación interna: Se consensará entre todos los actores del área de trabajo un modelo de mediación para explicar y resolver las contradicciones y conflictos diario trabajo informativo.

Proceso de comunicación: se le dará prioridad al diálogo interpersonal, así como a la interacción grupal para el intercambio de información para el trabajo del área de trabajo.

Producto comunicativo: Mesas de trabajo que se darán con la regularidad que sea necesaria para llegar a acuerdos importantes, de la información que diariamente va generando la agencia de información.

CONCLUSIONES GENERALES

En la actualidad los seres humanos nos desenvolvemos en una sociedad en constante cambio, tanto en lo económico, político, social, cultural y tecnológico, estos cambios afectan también a las organizaciones que habitamos. Es en este afán de mejoramiento de nuestro entorno como se habrá de intervenir en el estudio y análisis de las organizaciones.

Dicho estudio y análisis son un factor de regulación y transformación para obtener la eficacia y eficiencia de las instituciones. Es en este sentido como interviene la comunicación, la cual adquiere relevancia por ser el medio para la acción colectiva, con entendimiento participativo y significados compartidos, y a partir de ella se crean mecanismos y estrategias de cooperación, coexistencia, diálogo, consenso y negociación para mejorar la calidad de vida, la productividad y la competencia frente a la globalidad.

A lo largo de la presente investigación, mostramos que la Agencia de Servicios Integrales de Comunicación (ASIC) se desenvuelve en un entorno determinado por los cambios que se generan en lo económico, político, social y cultural del país. Es el factor económico el que tendrá mayor importancia, precisamente porque a la agencia, dependiente del periódico *La Jornada* le afectará la disminución de recursos económicos en lo inmediato, y es en este sentido como la dirección de la empresa habrá de guiar o modificar las acciones de la misma.

Es así como en el transcurso de casi 16 años de existencia, la agencia ha afrontado desde el entorno económico del país, pasando por su competencia informativa y, finalmente, sobreviviendo a los "pobres proyectos informativos" y malos manejos financieros de los diferentes directivos que han pasado por esta empresa.

Es de resaltar que Demos, corporativo que edita el periódico *La Jornada*, en todos estos años ha tratado de salvar a ASIC de las situaciones de crisis, pero que hasta la fecha no la ha sabido guiar para que brille con luz propia y no a la sombra de este diario; en reiteradas ocasiones ha intervenido financieramente para sacarla a flote. Por tanto, ASIC no ha podido consolidarse como un proyecto informativo auténtico que la haga autosuficiente del periódico *La Jornada*, tanto económicamente, como Informativamente.

Asimismo como agencia de información, ASIC no ha sabido comportarse a la altura de su competencia más cercana como Notimex, Apro, Servicio Universal de Noticias El Universal, entre otras, ya que no se ajusta al rápido y creciente interés de la gente y de empresas periodísticas en mantenerse informados con rapidez.

Es así que la agencia se conformará con seguir transmitiendo la información de *La Jornada* y es la línea editorial del diario, el principal atractivo para que empresas periodísticas de provincia continúen adquiriendo los servicios de la misma.

Sabemos que la comunicación juega un papel importante en la manera como se da la cooperación en la división del trabajo, si no hay cooperación el costo es mayor que el beneficio porque no se obtiene el máximo posible de rendimiento entre los miembros de la organización, es en este sentido como pudimos observar que la dirección de ASIC no toma en cuenta este elemento tan importante, simplemente no existe una adecuada comunicación entre todos los miembros de la organización para comunicarse las situaciones cotidianas de la empresa.

Comenzando con la directora de la empresa, sólo en pocas ocasiones se habrá visto su intervención en el área de edición de la agencia, el cual estará guiado principalmente por el editor en jefe. Este hecho reflejará, por un lado, que confía plenamente en esta persona para dirigir el área, pero por otro lado, se interpretará que el área le merece poca atención y sólo intervendrá en situaciones de crisis cuando exista un problema que afecte a la productividad de la agencia.

Luego de la comunicación, la motivación a los empleados es otro aspecto que ASIC tampoco considera prioritario, esta falta de motivación ha provocado en el mediano plazo serios problemas de productividad, rotación de personal y falta de identificación con la empresa. Específicamente en la rotación de personal, las redactoras del área de edición duran un tiempo aproximado de dos años en la empresa porque ésta no les ofrece oportunidades de crecimiento profesional, por tanto éstas buscarán en otras empresas esa inquietud de desarrollo profesional, asimismo, los directivos de ésta tampoco han pensado en la planeación de nuevos proyectos comunicativos en que se les pueda dar cabida a estas personas.

Tanto la comunicación como la motivación son algunos de los factores que conforman una cultura organizacional, donde ASIC ha dado muy pocos pasos firmes para ir construyendo esa identidad organizacional que logre ser autosuficiente y dejar de depender del diario *La Jornada*, objetivo que hasta la fecha no ha podido consolidar.

Entenderemos que la cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tiene en común, luego entonces la cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento.

De contar ASIC con una fuerte cultura organizacional, ésta contribuiría substancialmente al éxito a largo plazo porque guiaría su comportamiento y daría

significado a sus actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

Pero es precisamente de una cultura organizacional de lo que carece ASIC, ya que no cuenta con creencias compartidas entre sus miembros, lo cual facilitaría y ahorraría comunicaciones, y también facilitaría la toma de decisiones. También el compartir los valores facilitaría la motivación, la cooperación y el compromiso para trabajar.

Finalmente la tendencia actual, ocasionada por las nuevas exigencias que nos impone el nuevo orden mundial y la globalización es dejar atrás a las organizaciones estables-mecanicistas para que se originen las organizaciones flexibles, contingentes, eficientes y eficaces.

BIBLIOGRAFÍA

- AVILA G, Xavier I., et. al., La Organización Habitable, ed. Media Comunicación, México, 2000.
- ABRAVANEL, Allaire. Et al., Culta Organizacional. Aspectos Teóricos, Prácticas y metodológicas. Legis Editores. Bogotá, 1992.
- CROZIER y Friedberg, El actor y el sistema, Alianza Editorial Mexicana, México. 1990.
- D'APRIX, La comunicación. Clave de la Productividad, ed. Limusa Noriega, México, 1992.
- ETZIONI, A y E, Los campos sociales, ed. FCE, México, 1984.
- FERNÁNDEZ Collado, Carlos, et al., La Comunicación en las organizaciones, Ed. Trillas, México, 1991.
- GARCÍA Ibañez y Alvira, Análisis de la realidad social, Métodos y Técnicas de Investigación, Alianza Universidad Textos, Madrid, 1992.
- GALINDO Cáceres, Jesús, Técnicas de Investigación en sociedad, cultura y comunicación, México, edit. Pearson, 2000.
- GONZÁLEZ de Alba Luis, Mentiras de mis maestros, revista Nexos, número 228, diciembre de 1996, pp. 47-60.
- HUSE, Edgar F., et al., El comportamiento humano en la organización, Ed. Citesa, México, 1990.
- JOHANSEN, B. Oscar, La comunicación y la conducta organizacional, Ed. Diana, México, 1979.
- MARTÍN Serrano, Manuel, Teoría de la Comunicación, I. Epistemología y Análisis de la Referencia, México, Ediciones ENEP Acatlán, 1991.

- MARTÍN, Serrano Manuel, Métodos actuales de investigación social, Akal, Madrid, 1978.
- MARTÍNEZ, Emilio, Herramientas estadísticas básicas, versión Mimeo. Gráficas La Prensa, junio 1995.
- MARX, Carlos. El Capital. Crítica de la Economía Política. Trad. Wenceslao Roces, vol. I, 2a. ed., 7a. reimp., México, FCE, 1975, 771 p.
- MAYNTZ, Renate. Sociología de la Organización. Trad. José Díaz García, 1ª. ed. 6ª. reimp., Madrid, Alianza Universidad, 1996, 188 p.
- MÉNDEZ, S. JOS, et al., Dinámica social en las organizaciones, Ed. Mc Graw Hill, 1990.
- MOLES A, Rohmer E., Teoría de los Actos, ed. Trillas, México, 1982.
- MORGAN, Gareth, Imágenes de la Organización, ed. Alfa-Omega-Rama, México, 1991.
- OLMSTED, M.S., El pequeño grupo, Paidós, Buenos Aires, 1966.
- ORTÍ, Alfonso, La apertura y el enfoque cualitativo estructural: La entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo, en Análisis de la realidad social, Métodos y técnicas de investigación.
- ROBBINS, Stephen, Comportamiento organizacional, ed. Prentice Hall, México, 1987.
- SCHEIN, Edgar H. Psicología de la Organización, Trad. Víctor E. Cruz Cardona, México, Prentice Hall, 1982, 252.
- PÉREZ Correa Fernando, La negociación: hechos y simulacros, Revista Vuelta, número 219, febrero de 1995.
- PÉREZ Dávila Jaime. Diversidad y Comunicación. Elementos para una planificación global de la comunicación, documento sin publicar, México 1998.
- PEREZ Dávila Jaime. 13 Rasgos Organizacionales de algunas empresas e instituciones mexicanas, documento sin publicar, México, 1998.
- PÉREZ Dávila Jaime, Recursos Culturales de la Organización, documento sin publicar, México, 1997.
- REVILLA, Mario, Teoría de la representación. CADEC, tesis de maestría, inédito, 2001.

ROBINS, S. Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica, México, Prentice Hall, 1996, 681 p.

RUIZ Olabuenaga, Ignacio, Sociología de las organizaciones, Bilbao, ed. Deusto, 1999.

SIERRA, Francisco, "Apuntes sobre metodología cualitativa". Mimeografiado, 1998.

TREJO Delarbre, Raúl, Las agencias de información en México, Ed. Trillas, México, 1989.

ULLOA, Adriana "La comunicación como principio de integración/interacción de las organizaciones en Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación, vol. 1. año 1, Número 1, México, UNAM ENEP Acatlán, 1997.

HEMEROGRAFÍA

GRANADOS Chapa, Miguel Ángel, "Plaza Pública", en La Jornada, año 1, número: bajo cero, México, 29 de febrero de 1984, p.4.

DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS:

www.razonypalabra.org.mx, núm. 4, año 1, septiembre-noviembre 1996 El papel de la cultura y la comunicación de Horacio Andrade, fecha de consulta: 12 de abril de 2003.

http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n7/investigacion/in_sberumen.html, fecha de consulta 13 de mayo de 2003.

Otros documentos: García Verónica, Reporte de actividades de ASIC/La Jornada, mayo de 2002, s/p.

ANEXOS

Entrevista a Francisco Marañón, editor en jefe de ASIC (**ACTOR 4**)

Lugar: Oficinas del área de edición de la agencia.

Hora: 18:00 horas.

Fecha: 15- marzo-2003.

Entrevistador: ¿Cuál es tu visión de las Agencia de Servicios Integrales de Comunicación a cinco años?

Francisco: Sin duda tiene muchos cambios, digamos en el 98 los medios se estaban recuperando, después de la crisis del 94, este lo que es la comunicación se estaba volviendo a un mejor panorama que había por lo menos cuando nació la agencia en el 88 se estaba recuperando esa cuando se creó para servicio a dependencias, a periódicos y ese asunto pero ahorita ya caímos en lo mismos porque en el último año sobre todo se ha estado dando cierres de periódicos, muchos despidos, varias circunstancias que están ubicando a la agencia en otro tipo de, en otra circunstancia, en otra situación, ya hay más este, tiene que buscar ser más competitiva, que el servicio que le otorgue a los clientes pueda volver a ser competitivo, que les sea útil, bueno digamos en nuestro caso se ha mantenido una sola cuestión de que es sólo manejar lo que genera La Jornada, otras agencias a lo mejor si generan informaciones propias, pero en nuestro caso no, en nuestro caso nada más este es lo que genera La Jornada, pero para el servicio de lo que son, para quien les da el servicio a la agencia pues si ha habido unos cambios actualmente, si ha tenido una modificación la información, entonces es esa la cuestión que está, habría que ubicar a las actuales circunstancias que se están dando en el mercado de la comunicación, en los periódicos, nosotros estamos ubicados en la ciudad de México, pero poco nos hemos enterado de lo que está ocurriendo en los estados, en los periódicos de los estados y aquí el panorama es complicado en la capital de México aparte de que son pocos los medios entonces el mercado se reduce y nosotros básicamente estamos enfocados a medios de comunicación, en otros tipo de medios pero el mercado como se ha ido reduciendo hace algunos años es todavía menos, entonces este el actual panorama como veo el actual de la agencia debe adecuarse a la circunstancia de que sea, que le sea útil a sus clientes.

Entrevistador: ¿De qué manera toma en cuenta ASIC a su competencia?

Francisco: Claro que debe ser una cuestión importante lo que te comentaba, vuelvo a lo mismo, aparte de que están cerrando algunos de los que se mantienen están reduciendo gastos, por lo regular todos tienen Notimex, algunos tiene Reforma Excelsior, Proceso, ASIC, y eso nos genera más competencia entonces si nuestra información no se, digamos no se modifica a la necesidad de los clientes pues obviamente que vamos a perderlos, no, entonces debemos ir al ritmo que están las agencias, hay una cosa que nosotros tenemos en desventaja, nosotros vamos al ritmo, en el caso de La Jornada con nosotros la base es La Jornada y después nosotros retransmitimos la información, en el caso del Universal y Reforma por ejemplo sus reporteros desde están enviando información este para su agencia, y para el periódico, en el caso de ASIC no ocurre así, esos son los elementos que tenemos que considerar como hacer pues que aunque la información vaya retrasada ASIC la pueda recuperar, puedo decirlo porque aquí ha ocurrido de que hemos perdido clientes por eso, entonces por clientes que no buscan en sí el manejo de la información, la cuestión ideológica que estaban más interesados en tenerla temprano, entonces son los clientes que se han perdido, entonces si uno no va considerando ese tipo de cosas pues obviamente se van a perder clientes.

Entrevistador: ¿Entonces los que se han mantenido es porque les interesa la línea editorial del periódico?

Francisco: Básicamente, quienes se han mantenido con ASIC son los que de alguna manera no es que sean de la misma línea, quizás en lo contrario, no se puede decir que La Jornada sea de izquierda, más hacia el centro izquierda, hay periódicos que son del otro lado, pero mantienen a ASIC por tratar de mantener un equilibrio en la información.

Entrevistador: ¿Tiene ASIC una política de comunicación?

Francisco: ¿Internamente? Pues digamos la primera relación sería con La Jornada aquí la cuestión es que estamos en edificios separados, la relación que se mantiene es a través de la cuestión tecnológica, en cuanto a otro tipo de cosas como por ejemplo en cuestión administrativa y eso nada más comentarle a la directora, la directora lo comenta con quien es el responsable en el periódico cuando hay problemas, internamente pues nada más somos cinco personas en cuanto a la relación no hay complicación.

ASIC aparte de tener la agencia de noticias elabora el Anuario de La Jornada que son cuestiones muy, no tiene qué ver una con la otra, entonces la otra área trabaja prácticamente en el segundo semestre del año es cuando trabaja, haciendo la recopilación de información que aparecerá en el Anuario, su actividad con ellos no interviene para nada con nosotros, ni nosotros con ellos, excepto que ellos requieran de una foto, de una nota en específico o un dato en específico es cuando se mantiene una relación pero de ahí en fuera nuestros trabajos son independientes, quien es la cabeza de la empresa es la directora, la directora maneja con la responsable del Anuario para cuestiones de esa área no hay ningún problema de comunicación.

Entrevistador: ¿Qué políticas de información tiene ASIC?

Francisco: Aquí la directora todo lo hace de manera horizontal la comunicación o el manejo de la información, no, ella cuando ocurre una necesidad de que tengo que comunicarte, digamos si es cuestión administrativa lo comenta con el contador, el contador con el empleado, cuando hay una cuestión con el Anuario igualmente, el responsable del Anuario y lo mismo ocurre con ASIC.

En cuestiones de informaciones eso sólo si ocurre es para cuestiones oficiales a través de un memorándum, una circular, pero siempre va a ser a través del contador de una cuestión administrativa, de ahí en fuera no hay una comunicación interna por la cantidad de personal que labora en la empresa básicamente.

Entrevistador: ¿Consideras importante a la comunicación para el desempeño del trabajo en el área de ASIC?

Francisco: ¿Comunicación en qué sentido?

Entrevistador: comunicación con las redactoras, tu como editor en jefe con ellas para comunicarles las órdenes de trabajo.

Francisco: Como en todo trabajo deber ser necesario de no haberla disminuiría la calidad del trabajo, lo que sería la productividad, no sería como debiera, digamos aquí por la cantidad del personal que labora aquí en la empresa entonces no es necesario de hacer asambleas en nuestro caso no se da, la comunicación en cada departamento se da, hay relaciones interpersonales, entonces creo que eso ha permitido la productividad, por ejemplo, en el caso del Anuario el año pasado el Anuario lo terminaron a principios de diciembre entonces eso contribuye mucho de que hubo comunicación de la directora, el editor responsable, el diseñador y todos los involucrados en el área en este caso la comunicación interna que se dio en esa área fue muy acertada para terminar el trabajo en cuanto se requirió, en cuanto a los plazos establecidos.

Creo en las demás área la comunicación la debe haber.

En el caso de la agencia de noticias, en este caso hay ya una estructura también sobre el trabajo, lo que hace cada quien y mientras cada quien cumpla con su responsabilidad, el desempeño de cada persona se verá en la efectividad de toda el área y luego cuando se detecta que algo está fallando creo que hasta el momento se ha señalado, en este caso pueden aparecer problemas pero ya son desde el origen que es la cuestión de La Jornada, por ejemplo de la sección capital allá ellos están enviando su información muy tarde seis, siete u ocho de la noche hay casos que hasta las diez, de información que se genera temprano, entonces en este caso ya son cuestiones internamente, entonces debe ser a través del comentario del editor a la directora, de la directora hacia el responsable de la sección en el periódico.

Entrevistador: ¿Consideras básico al documento "Reglas para ASIC/La Jornada" para que se haga eficientemente el trabajo en el área?

Francisco: Es parte del trabajo, no todo puede salir de ahí digamos hay reglas establecidas, esas reglas son para mantener cierto nivel, para darle cierto estándar a la información, a las notas estás acostumbrado quizás por ejemplo a las siglas, cuando aquí se está proponiendo que sean de otra manera entonces a veces no vas a hacer caso a las reglas que se están dando y vas a seguir lo que tu ya traes, es un ejemplo, eso es en parte para que funcione, no, no es una elemento básico sino son varios elementos que se deben de conjuntar.

Entrevistador: ¿Qué otro elemento sería importante?

Francisco: Pues la selección de la información creo que todavía no alcanzamos que hay personas que estamos aquí que no alcanzamos, no tenemos un mismo nivel de clasificación de la información, por ejemplo para hacer la portada entonces, digamos ahí cada quien clasifica la información de acuerdo a sus niveles, entonces es otra de las cosas que también es básica dentro del área, toda persona debe saber hacer eso.

Entrevistador: ¿Reconoces que cada persona tiene diferente criterio?

Francisco: Para eso son las reglas, el problema es que hay vicios.

Me refiero a que el problema si hay un cierto lapso que ya debe estar actualizada la información de que esté bien elaborada esa ya es cuestión de calidad el que no haya ese estándar que se esté buscando será cuestión de que a veces la calidad a lo mejor no sea la necesaria se puede medir con las demás páginas de agencias. Mientras quién esté encargado de hacer eso la haga a tiempo como debe de ser, tratando de buscar esa calidad se va a respetar.

Algo importante de notar es la cuestión tecnológica que nosotros, también es de que la página en la falla interna, la cuestión del servidor funcione a la perfección, puede ocurrir que hay algún problema con el servidor y al abrir la página sea muy lenta entonces eso parecía que es mala calidad, pero eso ya es cuestión tecnológica o a lo mejor abres tu página y te muestra el día anterior y no la del día entonces pareciera que no está actualizada cuando sí lo está, esas son cuestiones tecnológicas de la página, pero lo básica de nosotros es la cuestión informativa.

La Jornada tiene la característica de enviar sus notas muy amplias, redundantes incluso, abarcan muchos temas culturales, cuestiones científicas, algo que quizás los clientes lo omiten de su correo, pero bueno la mayoría de los clientes lo que pasa es que también tenemos clientes que son nada más lectores, o sea no bajan la información, son nada más lectores de la información que genera La Jornada no podemos eliminarlas del servicio porque hay un lector al que sí le puede servir, sea uno o dos, pero debe haber una medida estándar para el cliente, lo que puedo hacer es enviarle esa información pero más sintetizada, no enviarle cuatro o cinco cuartillas.

Entrevistador: ¿Consideras que hay un buen ambiente de trabajo en el área?

Francisco: Lo debe de haber si no no funciona, porque si hay algulen que no está de acuerdo simplemente se va, yo creo que se mantiene un nivel de aceptación del trabajo me estoy refiriendo ala cuestión laboral.

Entrevistador: ¿Cuáles son tus expectativas de crecimiento en la empresa?

Francisco: Yo en lo personal, a pues dentro de la agencia no puedo tener muchas aspiraciones, las estoy haciendo fuera de la agencia, pero dentro de la agencia no y desarrollaría otro tipo de cosas pero fuera de la agencia.

Entrevistador: ¿Consideras que hay una buena dirección de la agencia?

Francisco: Pues si, no, no podría decir lo contrario porque no, entonces, o no estaríamos aquí mientras no haya una buena dirección y mientras no haya una buena administración volveríamos a lo mismo que están los demás no, que es cerrar entonces creo que si.

Entrevistador: ¿Y en las otras áreas?

Francisco: Creo que si se da, no, es una cuestión básica de hablar de clientes, en La Jornada será hablar del lector aquí en la agencia es hablar de clientes, mientras mantengamos al cliente y no tengamos reclamaciones del cliente obviamente si se está trabajando bien. Cuando ese cliente cancela el servicio o hay ciertas reclamaciones de que el servicio le está funcionando mal, entonces se mantiene, mientras sea rentable puede mantenerse, lo ideal sería que creciera.

Entrevistadora: Una de las características de la comunicación organizacional es que la organización conozca cuáles son las necesidades de cada empleado, entonces tú consideras que la organización se preocupa por eso aquí y que lo toma en cuenta?

Francisco: Lo que tiene que ver con el trabajo del empleado sí, siempre y cuando el empleado lo comente, a la inversa no se da, porque la directora de que se preocupe de las necesidades de trabajo no se da, se da cuando a partir de que el empleado lo comente o cuando el coordinador detecta que hay un problema es cuando hay el interés por saber por qué está fallando, siempre y cuando todo tenga que ver con la cuestión laboral y la cuestión laboral, en la cuestión de redacción cuando es cuestión de un asunto personal que el empleado necesita vaya una cuestión administrativa, simplemente por el pago el mediador en este caso es el coordinador quien remite el asunto al contador o administrador pues, y él a su vez lo remite a la dirección, creo que a la inversa no se da, excepto la directora o coordinador de área detecte la falla y es cuando se resuelve de esa manera pero siempre la necesidad del empleado.

Entrevistadora: ¿De alguna forma la empresa motiva a sus empleados?

Francisco: Creo que una motivación mhh, una motivación extra no creo que la haya porque desde que se le contrata al empleado se le menciona cuál es el trabajo que se elabora, que debería hacer eso en cuanto a su área, no, habrá otro tipo de motivación para el desarrollo del empleado pero también partirá de los intereses del empleado. Digamos por ejemplo de alguien que esté colaborando, trabajando para el área de la agencia que quiera colaborar con el área del Anuario por ejemplo y a la inversa, no, sería una motivación para el empleado permitirle que labore otro tipo de cosas, fuera de lo que está haciendo en el área, pero va a partir, del interés del empleado a sus intereses. Habrá otro tipo de cosas que se den entre la agencia y con otro tipo de cosas, bueno pero eso será que el empleado muestre interés por hacer algo más.

Entrevistadora: ¿Crees que las órdenes de trabajo se comunican de tal forma que se reflejen en el buen funcionamiento de la página?

Francisco: Dígamos el coordinador no debe esperar a que ocurran problemas, debe estar al tanto que todo esté funcionando y cuando empieza a detectar que hay alguna falla, no debe esperar a que avance el problema o esperar a que el empleado lo reporte, entonces como es parte de la función que tienen los empleados del área, entonces es una cuestión complementaria, digamos aquí por el espacio y por la cantidad de personal no es necesario una comunicación extraordinaria para que funcione por el simple hecho de que mientras se calienta la máquina, el responsable vea que alguna máquina esté apagada y resolver el problema, qué otra cosa pudiera ser o sea digamos esta área no requiere de una...

Entrevistadora: ¿Tu crees que la comunicación que se da en el área es eficaz?

Francisco: Pues sí. Por la cantidad de personas que hay en el área. Es parte de la interrelación que hay de los que aquí laboran. Pongamos de ejemplo el periódico de La Jornada que ocupan un edificio de varios niveles, están divididos por secciones, cada sección ocupa un área, un piso diferente, en algunos casos cuando algún reportero tiene alguna información que vaya a política su información allá tiene que realizar el desplazamiento, esto es requiere de más pasos por la cantidad y el espacio es más amplio, se requiere otro tipo de comunicación: el coordinador debe decir a qué piso, quien y qué debe de hacer. Entonces este caso por la cantidad que somos, pues no es complicada la comunicación que pudiera haber interna, no, la complicación es quizás una cuestión laboral con el empleado en relación a una ocupación de su tiempo, una cuestión de permisos, ese tipo de cosas, lo tienen que comunicar a su coordinador, para que él lo vea con el área administrativa y él a su vez lo ratifique o notifique a la dirección, pero no hay complicaciones porque puede haber entendimiento.

Entrevistadora: ¿El documento "Reglas para ASIC/La Jornada" es parte de la información que requiere la redactora para hacer su trabajo?

Francisco: Este documento es sólo una parte, la otra parte es el desempeño que tenga la persona, simplemente cumplir con sus horarios y actividades que tenga que realizar, no sé quizá tenga que meter fotos, quizá tenga que actualizar la página, quizá tenga que meter notas, eso es el desempeño que tenga, no, la otra cuestión es de que como nuestro trabajo básico es la redacción para que lo haga bien, para que se mantenga un estándar con todos los demás para eso son las reglas, son parte de lo que debe de saber para desempeñar su trabajo, es eso pues. Nada más el desempeño, que lo que realiza lo haga bien, que cumpla con sus horarios.

Entrevistadora: ¿Crees que está bien el área en general?

Francisco: Sí, quizá los horarios laborales no se estén cumpliendo, eso se tendría que ir ajustado, pero mientras no haya cancelaciones de clientes o quejas de clientes sobre lo que se está vendiendo, pues creo que es una muestra de que está funcionando.

Entrevista a Gilda Cruz, redactora de ASIC (Actor 1)

Lugar: cocina de las instalaciones de la agencia.

Hora: 16:30 horas.

Fecha: 19 de marzo de 2003.

Entrevistadora: ¿Qué políticas de comunicación tiene la Agencia de Servicios Integrales de Comunicación?

Gilda: ¿Políticas de comunicación?, pues hasta donde yo sé ninguna, bueno más bien no tiene ninguna política de comunicación porque eso es precisamente lo que falta aquí comunicación. Un ejemplo ni siquiera sabemos cuáles son nuestros derechos se los preguntamos a las personas y se niegan a dar información, para empezar.

Entrevistadora: ¿Qué políticas de información tiene ASIC?

Gilda: No sé pero por lo menos en mi caso cuando entré se supone que mi jefe inmediato fue el que me dio una breve, una muy muy breve panorama de cuáles iban a ser mis funciones, pero no me especificó gran cosa, hubo cosas que no me dejó bien claro, no sé el horario, por ejemplo las horas específicas de comer, yo no sé si me las tomo o me las tienen que dar o por mi gusto salgo a las cuatro por ejemplo o puedo ir cuatro y media o hasta puedo salir antes tres y media, no sé, este ese tipo de cosas y últimamente se ha manejado a través de un memorándum, pero eso hasta después de más de seis meses que estoy aquí entonces realmente.

Luego cuando Ingresé a la empresa no me dieron ningún contrato cuando yo hablé con las persona indicadas, ni siquiera me mencionaron un contrato, no te digo fue brevemente, como tengo una amiga aquí trabajando, lo mismo está ganando ella tú, el mismo horario que tiene ella tú, lo mismo que está haciendo ella tú, incluso ni con las funciones que tengo que desempeñar en la agencia mi jefe inmediato nunca me dijo nada, las he tenido que, digamos que he tenido que sortearlas internamente apoyándome de mis compañeras que tienen más tiempo que yo.

Entrevistadora: ¿Cuáles son los flujos formales de información en la agencia?

Gilda: Pues mira cuando yo entré lo que sí me dieron fueron dos hojitas donde venían las reglas a seguir de cómo se debe redactar aquí la información, son reglas generales de puntuaciones, pero en sí son reglas muy generales que dices bueno es lo básico, pero se te presentan muchos problemas, no sé por ejemplo, el segundo día mi jefe inmediato me había dicho que cuando eran corresponsales se les respetaba su cargo, pero no me aclaró que solamente en el extranjero, entonces yo cometí el error de pasar una nota dejándole el crédito cuando era una nota de estados, entonces mi jefe lo que hizo fue corregirme pero se burló, entonces me hizo sentir como si fuera una tonta, y realmente para mi segundo día pues tonta no porque sí no me especifica ese tipo de cuestiones, entonces eso contrasta con la información que te da en la hoja, es muy escueta, es muy general, pero cotidianamente se van presentando problemas que debería de advertirnos, de señalarlos, pero no en realidad no. Creo que a esas reglas les hace falta ser más específicas y más comunicación, más comunicación de él a sus subordinados, digamos que crear un ambiente de confianza para que te pueda decir esto se hace así, aquí te equivocaste por esto y no en realidad eso no existe, si tu te equivocas él corrige tu nota, todavía tienes que imaginarte o inventarte qué fue lo que corrigió o al menos a mí porque realmente no te dice.

Les falta muchas indicaciones mira hay, para empezar hay contradicciones porque el documento te dice que esas son reglas básicas que utiliza el periódico y eso no es cierto, hay algunas siglas que utiliza el periódico con mayúscula y nosotras las tenemos que poner en minúscula, o por ejemplo las siglas de los partidos, un ejemplo el PAN, en el periódico lo hemos visto hasta en la portada utiliza AN refiriéndose a Acción Nacional, si tu pones eso en la cabeza de una nota te pregunta que eso qué significa, entonces yo me pregunto bueno si utiliza las mismas reglas de redacción como es posible que si yo me avalo de lo que dice La Jornada si yo confío en lo que dice La Jornada entonces por qué me dicen que no es cierto, qué que es eso que aprenda a redactar, entonces eso no es cierto de que tenga pues sí las reglas de redacción del periódico.

En segunda hacen falta muchas indicaciones, hace poco, hace como unos tres o cuatro días nuestro jefe inmediato nos hizo circular otro documento digamos que más completo sobre información por ejemplo de cómo y en qué criterios meter una nota en una sección, bajo qué criterios va en sociedad y bajo qué criterios va en política o bajo qué criterios va en estados, pero eso a mí al menos después de ocho meses de estar aquí este lo hizo y hay personas que ya van a cumplir dos años y es lo mismo o apenas son indicaciones que le está dando yo no sé si porque pensó que era buena opción o que nos hemos equivocado mucho o algo así. Entonces le faltarían más indicaciones, ampliarlas más, ser más detallado.

Entrevistadora: ¿Cómo es la comunicación del jefe inmediato con las personas que trabajan en tu área de trabajo?

Gilda: Pues sí lo que pasa es que yo siento que todo deriva de un mismo problema, la falta de comunicación, de que no hay ni políticas de comunicación, ni de información como dices en la agencia, ni en mi área de trabajo, entonces yo creo que se van derivando todos los problemas, todos tienen que ver con todo, entonces por ejemplo en el caso de nuestro jefe inmediato, en sí en general, no nada más es la falta de comunicación de él hacia nosotras sino en toda la agencia, si algo se decide que tenga que ver con el lugar y demás pues no se nos comunica.

Entrevistadora: ¿Cómo es la comunicación de las personas que laboran en tu área de trabajo?

Gilda: Pues buena yo siento que es buena, realmente creo que esa es la base para que el trabajo salga, que ha habido comunicación entre todas, entonces el estar preguntándonos que si ya pasaron, que si alguien ya hizo tal, este no sé a lo mejor hay alguna nota que tú ya hiciste se lo comunicas a tu compañera, ese ya la hice hace dos días, pasó ayer, es conforme se va sacando adelante el trabajo o que no sé, en alguna nota que alguien o que yo hice vamos a suponer y no sé mi compañera me dice sabes que revisa la cabeza porque le falta un acento o aquí te pasaste o algo así, pues es conforme nos estamos apoyando, pero nada más, yo siento que eso es lo primordial la comunicación interna que ha hecho que salgamos adelante.

Entrevistadora: ¿Cómo es la comunicación entre todos los departamentos de ASIC?

Gilda: Pues es casi nula ehh, nosotros no tenemos mucho contacto con ellos se supone que con los que deberíamos de tener más contacto sería con, bueno más bien no sé ni con quien deberíamos de tener más contacto realmente, este aparentemente era con el departamento de administración y eso porque tenemos que acudir a firmar ciertos papeles por la paga de cada catorcena y demás, pero así en general con los demás no, cosas que se decidan, en diseño por ejemplo o administrativamente nosotras somos las últimas en enterarnos y no porque ellos nos digan sino porque nos enteramos porque les preguntamos y eso nos enteramos no con información completa o sea a medias, la completamos con lo que vemos y escuchamos, pero sí sí es nula.

Entrevistadora: ¿Cómo es el desempeño de tu jefe inmediato para dirigir tu área de trabajo?

Gilda: Pues es pésima mhh es pésima porque es una, bueno yo lo considero que es una persona que a pesar de que sabe hacer las cosas, sabe redactar, nadie cuestiona sus conocimientos, pero no sabe dirigir, no sabe mantener a su cargo un grupo de personas, no se sabe comunicar son nosotras cuando lo hace es muy escueto, no lo hace de manera detallada, son generalidades y volvemos a lo mismo, tú tienes que completar la información o tienes que suponer que te lo dijo por esto y también no genera un ambiente de confianza de que si te quedó alguna duda tu puedas acudir a él para que te lo explique, por ejemplo, algo que también me sucedió, yo escribo una nota, y él me cambia el título, la cambia de sección, vamos a suponer que la pongo en Estados la cambia a Política y no me explica por qué, no me dice es que pues no sé porque ese día no hay tantas de política pero se van a poner así.

Entrevistadora: ¿Lo consideras un líder para dirigir el área?

Gilda: Pues yo no considero a las personas de que hay de plano no tienen remedio, pero yo siento que él tendría que darse cuenta que está fallando, sí puede ser una persona que tenga esa capacidad, no dudo, pero en estas condiciones no, sí sigue así como está, o sea no descarto que no pudiera él, sí se da cuenta, si lo contempla si no sé ve más allá de lo que él hace pues sí, pero ahorita como está no, no lo considero un líder.

Entrevistadora: ¿De qué manera ASIC motiva a sus empleados?

Gilda: Pues de ninguna, no hay ninguna motivación, ni laboral que es lo principal ni económicamente, digamos que, pues sí no no hay ninguna motivación, ni siquiera el trato que te dan, que dijeras te sientes a gusto en un trabajo porque bueno a lo mejor no hay mucho dinero

pues no sé los salarios en todo México están muy bajos, no sé, pero a lo mejor el ambiente es un poco, es agradable, dices bueno, dentro de lo que cabe pues es un ambiente que es agradable, pero no.

Entrevistadora: ¿A ti qué te motiva a hacer tu trabajo en la agencia?

Gilda: En lo personal yo te puedo decir que porque tengo otro tipo de, porque he estado en otro tipo de trabajo que no ha tenido nada qué ver con la redacción es que motivó a entrar aquí, y los primeros aunque yo veía cosas que ya hemos platicado de que no te dicen las cosas como debe de ser y que no hay mucha comunicación a pesar de todo eso yo mantenía un poco de esperanza aquí por cuestiones personales, es la primera vez que entré a un trabajo que tengo que utilizar la redacción y digamos que para mis futuros planes eso me conviene y eso es lo que me mantiene, más la conveniencia personal a futuro que el que yo piense que aquí puedo obtener algo más.

Entrevistadora: ¿Cómo es el ambiente laboral en ASIC?

Gilda: Pues en general es como, está muy dividido, yo siento, la percepción que yo tengo es de que no hay comunicación hacia nosotras de que no se nos informa lo que va a pasar y no nada más es mía posiblemente pase lo mismo en el departamento de diseño o hasta el propio jefe, no no sé, está muy dividido y en mi área de trabajo pues la comunicación si es buena, yo siento que es buena, de repente habrá algunas cosas que no se digan pues porque no todos los días estamos trabajando las mismas, hay unos días que laboran unas y otros días nada más nosotras, pero los días que nos juntamos pues si siento que es buena. Digo eso refuerzo lo que te dije hace rato, que si no fuera así no se sacaría el trabajo, básicamente es por nosotras.

Entrevistadora: ¿Cuál es tu opinión de ASIC respecto de su competencia?

Gilda: ASIC como agencia de información, competencia como quien, es que yo no le veo competencia, como Notimex, AP, yo más bien considero que esas sí son agencias, pero ASIC es como una cosa muy rara, te lo digo porque mientras aquellas tienen su página en la que van actualizando, hora con hora, la van redactando y demás, así como que nosotros nos tenemos que supeditar, como no tenemos una planta estable en la agencia, sino que dependemos de la planta de reporteros de La Jornada, entonces pues no es lo mismo, no podemos estar no sé metiendo algo que declaró Fox a las dos de la tarde a las dos diez como pasa en otros portales de otras agencias pero aquí no, no están ahí la planta de reporteros o nos tenemos que esperar hasta las seis u ocho de la noche a que llegue y eso si llega porque a lo mejor llega hasta las diez y ya no nos tocó a nosotros, le tocó a mi jefe, entonces no creo que cumpla con los requisitos que debe de tener una agencia de información, yo más bien pienso que es como una agencia que sirve para proporcionar información a instituciones, pero no se puede llamar agencia de información, a un mismo nivel que las otras a Notimex, AP, Proceso.

Entrevista a Luisa Miranda, redactora de ASIC. (Actor 2)

Lugar: cocina de las instalaciones de la agencia.

Hora: 16:30 horas.

Fecha: 13 de marzo-2003

Entrevistadora: ¿Qué políticas de comunicación tiene la Agencia de Servicios Integrales de Comunicación?

Luisa: Se supone que la rapidez, la eficiencia y la inmediatez en la información.

Entrevistadora: ¿Qué políticas de información tiene ASOC?

Luisa: ¿Que no es lo mismo?

Entrevistadora: Unas son de comunicación y otras de información.

Luisa: Entonces mi respuesta uno va en la dos y la uno no sé o por lo menos yo no las conozco.

Entrevistadora: ¿Cuáles son los flujos formales de comunicación en ASIC?

Luisa: Al principio ninguna, después te dan una hoja totalmente carente de información más sustanciosa, obviamente te dan lo que es lógico. Te dan una serie de pasos que según el editor en los que homogenizan la información con la que da La Jornada pero eso no es claro, por ejemplo, te dice que utilices este las cifras de tal a tal cantidad cero a diez en letra o sea sin número y La Jornada no utiliza eso. La Jornada indica los números con números, o por ejemplo también este las siglas hay algunas que obviamente se realizan con vocal, consonante y vocal obviamente van en minúsculas pero La Jornada las utiliza en mayúsculas entonces no estamos homogenizando ese criterio con el de La Jornada.

Entrevistadora: ¿Cómo es la comunicación del jefe inmediato del jefe inmediato con las personas que trabajan en tu área de trabajo?

Luisa: Carente, nula, no hay comunicación acaso nos dará una pequeña instrucción cuando en algún momento se entera que algo está mal porque por lo regular nosotras tenemos que estar al pendiente de todo porque él está en otras actividades, no eres espía de él y me quiere correr, bueno él está trabajando en la revista que tenía paralela a la agencia la señora, entonces eso le absorbe todo el tiempo y por lo tanto ya no pone el mismo interés que debe de poner en la agencia, pero todo por el cargo que tiene, entonces cuando se da cuenta de que hay algún tipo de error pues ya nos lo hace notar pero de ahí no nos da otro tipo de información aparte su trato ya no como jefe sino como persona es muy seco y muy cortante y pues él mismo no te da la confianza por sí tienes algún error.

Entrevistadora: ¿Cómo es la comunicación entre las personas que laboran en tu área de trabajo?

Luisa: Divertida porque Gilda es mi amiga, lo que pasa es que eso ha influido mucho o sea en buena onda, ha influido mucho de que el hecho de que una de las personas que trabaja conmigo conozco su forma de trabajar y creo que en muchos sentidos nos hemos acoplado, pero creo que sí es buena y cuando hay errores o algo así nos lo decimos, como no somos muchas personas las que laboramos creo que por la amistad, sino también en el trabajo nos decimos cuando las cosas están mal, pero a veces no las entendemos.

Entrevistadora: ¿Cómo es la comunicación entre todos los departamentos de ASIC?

Luisa: No hay comunicación a excepción de la administración y eso porque es el área que te paga pero de ahí en fuera no hay otro tipo de comunicación porque incluso lo que es el Anuario pues ni siquiera tenemos ningún conocimiento de qué están haciendo ni cómo lo están haciendo ni quienes trabajan ahí o que nos los hayan presentado, sabemos porque investigamos y en área administrativa cuando requieres de cosas para tu trabajo pues a veces no son muy eficaces para dártelo o te ponen caras, a excepción de lo del pago no hay ningún otro tipo de comunicación con nadie. Ni con la dirección, de hecho a la dirección se le olvidó que existimos desde hace un buen rato, porque con el personal que estaba antes eso no pasa o tal vez también porque no había otra actividad como ahora está la de la revista, pero en sí es muy escasa. Qué te gusta en todo el año, una vez nos puso atención la señora nos preguntó, hay cosas excepcionales y que la señora se encuentra aquí y que no está el editor en jefe sí hay algún interés de su parte pero por lo general no.

Entrevistadora: ¿Cómo calificas el desempeño de tu editor en jefe para dirigir tu área de trabajo?

Luisa: Pues no creo que sea buena, la verdad es pésima porque tal vez él conozca y que sabe cosas y tenga más experiencia que las personas que están subordinadas a él pero realmente no tiene la actitud para ser jefe, para dar órdenes, para dar instrucciones o sea carece de todo lo que debe tener un líder o por lo menos alguien que está arriba de ti.

Entrevistadora: ¿Tu no lo ves como un líder?

Luisa: No para nada. Aunque yo considere que él sabe más cosas que yo no tiene la forma apropiada para decirte las cosas, para hacer que los demás le hagan caso. Para mí un jefe tiene que ser siempre un líder porque si no no tiene esa capacidad innata si tu quiere para hacer que los demás le obedezcan por eso yo creo que las personas que llegan a ser jefes es porque tienen esa capacidad de hacer que los demás les hagan caso, sigan sus instrucciones a veces no forzándolos sino a voluntad y él no tiene esa, ni siquiera siento que se haya ganado el respeto mío y el de mis compañeras.

Entrevistadora: ¿De qué manera ASIC motiva a sus empleados?

Luisa: No hay ninguna, al contrario hace demasiadas cosas para desmotivarnos, no realmente no hace nada.

Entrevistadora: ¿Entonces qué te anima a hacer tu trabajo en la agencia?

Luisa: Bueno esa es ya una cuestión personal, simplemente por el hecho de que tengo una responsabilidad que asumir y que estoy aquí pues tengo que hacerla porque si no pues me corren.

Entrevistadora: ¿Cómo es el ambiente laboral en ASIC?

Luisa: Pues en mi área de trabajo no son muchas, son pocas personas a excepción del jefe creo que nos llevamos bien y no tenemos un ambiente de trabajo tenso ni nada porque siento que nos hemos acoplado y más cuando a partir de que hablamos y acordamos cosas entre nosotras el trabajo sale mejor pero en lo que es con las otras áreas hay demasiados grupos extraños, no sé por qué, que se forman y que crean un ambiente muy tenso y es extraño porque a pesar de que no tienes comunicación ellos, ellos mismos forman un ambiente tenso, pero no les hacemos caso.

Entrevistadora: ¿Cuál es tu opinión de ASIC respecto a su competencia?

Luisa: Lo que pasa es que realmente no creo que ASIC tenga competencia, yo creo que no tienes competencia cuando no puedes dar una competencia, ASIC se mantiene simplemente por el formato que tiene La Jornada, el punto de vista que tienen ellos, pero en realidad si no fuera por ellos ASIC no existiría porque no da los elementos o no tiene los elementos en cuanto a ser rápido, ser eficaz, ser una agencia de verdad y competir con Notimex, o el Universal o otras que hay, o sea no creo que realmente, pueden ser ellos su competencia, pero ASIC no les da una competencia. Esta vendiendo un producto no tanto en sí por la agencia sino por la información que está dando, no porque sea una información entre comillas de calidad, pero la forma en cómo se da esa información, cómo se transfiere a los clientes no creo que sea buena.

Entrevistadora: ¿Cuáles son tus expectativas de crecimiento dentro de la empresa?

Luisa: Ninguna

Entrevistadora: ¿Por qué sigues dentro de la empresa?

Luisa: Porque no he encontrado otra fuente de trabajo y por el momento es la única que tengo, pero realmente no hay otra oportunidad, no dentro de ASIC.

Entrevista a Verónica García, redactora de ASIC. (Actor 3)

Lugar: Jardín de las instalaciones de la agencia.

Hora: 10:15 horas.

Fecha: 14 de marzo-2003

Entrevistadora: ¿Qué políticas de comunicación tiene la Agencia de Servicios Integrales de Comunicación?

Verónica: Bueno yo siento que no hay políticas de comunicación o bueno más bien así como políticas, políticas plasmadas o sea no hay, más bien como que todo se da por inercia, no porque se trate de que todos se comuniquen y que haya como que pasos para comunicarnos o algo así, yo siento que no hay ese tipo de procesos que se pueda hacer, o sea más bien como que todo se da porque se tiene que dar, o sea no hay políticas establecidas, si quieres una política más como yo siento que es de empleado a jefe, como que está muy marcada esa política.

Entrevistadora: ¿Qué políticas de información tiene la agencia?

Verónica: ¿Qué políticas de información internas?, esas tampoco hay, o sea normalmente, no te enteras de lo que pasa dentro de agencia, o sea dentro de la agencia somos muy poquitos y no te enteras de lo que piensa tu jefe por ejemplo o él no te dice cómo debes de manejar una nota o como la tienes que tratar, o sea tu más bien preguntándole es como te enteras porque te surge la duda al momento, es como te enteras y ya cuando él te dice pues tampoco te lo da por escrito o te lo da con una serie de explicaciones, más te lo da así como que bueno es así y ya, pero no te pone ejemplos, no te pone nada, no, entonces la información yo creo es así y por ejemplo más arriba, no sé ya con la directora tampoco hay porque nunca te dicen o sea ¿cuántas veces has visto a la directora en la agencia? Ni una, no, cuándo hemos tenido una junta con ella para informarte cómo va la agencia, para decirte cómo va, igual, cuál serán las normas de la agencia, cuál sería el estilo de la agencia, o sea cómo se debe tratar una nota, nunca has tenido una junta con ella de ese tipo y tampoco con tu jefe inmediato, no, entonces yo creo que tampoco hay procesos de información.

Entrevistadora: ¿Cuáles son los flujos formales de información en tu área de trabajo?

Verónica: Pues los flujos de información obviamente te llega la información, por así decirlo lo que tienes que hacer por medio de la computadora, desde los reporteros de La Jornada, que tampoco saben que existes y que tampoco le dan un tratamiento a la nota para que tu se la des a los estados, o sea ellos, manejan la nota en cuanto a que se va a presentar al siguiente día en el periódico, un ejemplo muy claro es que te ponen en vez de hoy te ponen ayer, o sea ellos están pensando que va a ser una nota para mañana y entonces te mandan la nota así, entonces la tienes que corregir y después de eso tú tienes que ver, dependiendo de tu criterio, ver dónde la colocas. Te acuerdas que nosotros teníamos ahí pegados como sería las reglas de redacción por así decirlo, ese papel a mí me lo dieron después de un año y porque hubo ahí un mal entendido o sea yo ponía durante todo un año yo ponía así los números con números y no con letra, pero porque no sabía que se tenían que poner con letra, no sabía que era como el estilo de La Jornada ponerlos con letra o por ejemplo no sabía si poner marihuana con g o ponerla con h, y ese papel nos lo dieron porque dijimos cómo lo hacemos y para uniformarnos pero ya después de un año que yo estuve trabajando aquí entonces no se da ese tipo de información que es básica para realizar tu trabajo, entras y te enseñan a manejar la computadora a manejar el sistema, pero no enseñan lo que sería el estilo de La Jornada, entonces ese tipo de cosas yo creo que sí afecta a la agencia porque a fin de cuentas todos tenemos que tener como que un estilo para poder realizar el trabajo y sin embargo ninguna lo tiene, cada quien hace como Dios le enseñó, o sea o como tu criterio te lo da, a criterio propio, entonces yo creo que no debe ser así. Considero que debe ser necesario desde que empiezas, desde que llegas a ocupar tu lugar, el primer día de trabajo, siento que deber ser así de darte, no sé, yo hasta haría una carpeta por ejemplo de cómo deber ser el estilo, de información tan importante como quienes son los diputados, quienes son los gobernadores, quienes son los futbolistas, cada equipo, yo te daría una carpeta así porque muchas veces la nota no viene con esos datos, entonces tu necesitas como que aportar un poco más, porque tienes que irte a otras páginas en Internet a buscar esa información cuando no debería de ser así, cuando deberías tener esa información a la mano para hacer más rápido tu trabajo y para hacerlo bien, o sea yo es lo que haría.

Entrevistadora: ¿Cómo es la comunicación del jefe inmediato con las personas que trabajan en tu área de trabajo?

Verónica: Tampoco hay comunicación, o sea no existe la comunicación, bueno como yo lo veo tiene que ver mucho con el trato con las demás personas, con el trato con establecer una relación o sea con establecer una relación amena para que haya un ambiente de trabajo amena, sin embargo, no lo hay es todo lo contrario, la comunicación con el jefe inmediato es simplemente este ni siquiera buenas tardes, cada quien llega y ocupa su lugar y ni saludan, entonces es super grave llegas a un ambiente de trabajo pesado, que no te gusta que te sientes incómodo y eso obviamente se refleja en tu trabajo, o sea quieras o no se refleja en tu trabajo porque lo haces así como con miedo o sea de que te vayan a regañar, yo entiendo que el jefe inmediato no tiene como el tacto para decir las cosas, entonces yo creo que cuando te regaña, más bien te regaña no te orienta por así decirlo, te regaña, entonces ya lo siento como personal y hace que tu trabajo sea así como con miedo, entonces ni hay comunicación de nosotros hacia él por la misma barrera que él tiene para comunicarse con nosotros, ni de él hacia nosotras, yo siento que más que nada es porque no se vayan a saltar esas, porque no vaya a ver una amistad o no sé, miedo de acercarse el jefe a nosotras no sé si sea por su carácter o por querer que haya siempre una jerarquía, no sé si sea eso o simplemente es su forma de ser, o sea no sé como sea eso, pero sí hace que el ambiente se vuelva pesado y se vuelva incómodo y se vuelva nada motivante para venir a trabajar.

Entrevistadora: ¿Cómo es la comunicación entre las personas que trabajan en tu área de trabajo?

Verónica: Ahí sí me la pones difícil porque somos cuatro personas y con dos de ellas no hay comunicación, o sea el problema de ser tan chiquita la oficina es que se presta a que, se supondría que debería ser más fácil la relación con las demás personas, sin embargo, a mí me parece que se ha hecho más difícil en el momento en que hay envidias, hay falta de apoyo, de unidad, o sea no somos nada unidas, cada quien ve por sus intereses, entonces ahí radica que tampoco haya comunicación entre nosotras, o sea si tu le pides un favor a alguien no te lo hace porque ya tienes como problemas con ellas e igual la otra, entonces son así como fricciones muy marcadas o sea al grado de no hablarnos, ni saludarnos, ni nada y eso sí es super grave somos cuatro personas, como quiera que sea se ve reflejado en el trabajo, o sea para mí es una pesadez llegar a trabajar a la agencia, o sea esta mal decirlo pero lo hago por necesidad, o sea porque ya llegas, o sea porque bueno tengo que trabajar, pues porque ni modo no hay chamba en otro lado y pues aquí tengo que estar, pero sí es preocupante de que llegues a tu trabajo sin ninguna motivación, antes este había otra persona con la que me llevaba muy bien y todo y el trabajo se hacía super ligero, los días que tenías que venir en domingo, pues que puede ser lo peor no venir el domingo, pero venías así super contenta porque sabías que te la ibas a pasar super bien porque estaba otra persona con la que tenías comunicación, con la que si se podían decir cada quien sus errores sin ningún problema de manera profesional si tu lo quieres o sea dejando a un lado la amistad, pero eso no impedía que platicáramos durante el trabajo, que nos divirtiéramos que hiciéramos más cosas, entonces yo creo que sí afecta tu trabajo y mucho.

Entrevistadora: ¿Cómo es la comunicación entre todos los departamentos de ASIC?

Verónica: ¿Entre todos los departamentos de ASIC aunque no tengan que ver con la agencia?

Entrevistadora: sí por ejemplo la administración, la dirección, el Anuario.

Verónica: Mira la relación con la administración yo creo también es así nula a excepción de los viernes que te paga o sea el día que te pagan es el único día que ves al administrador en toda la semana ni siquiera o sí lo ves pero pues hola y adiós y ya hasta ahí, de hecho yo siento que la administración ha descuidado por ejemplo cosas que son muy importantes en una empresa como celebrar el cumpleaños de tus empleados, o sea a lo mejor no es obligación de la empresa eso es obvio pero yo creo que si como hacerlo sentir bien, hacerlo sentir parte de la empresa, o sea que al fin de cuentas en la Comunicación Organizacional eso es tener a tus empleados contentos para que puedan desempeñar un mucho mejor trabajo y aquí no lo hay tampoco o sea se ha descuidado también eso, antes por ejemplo se compraba un pastel o algo y ahora pues muchas veces se olvida, entonces con la administración sí es así nada más este te pago hoy y ya y con los otros departamentos creo que tampoco hay comunicación o sea como con la dirección debería ser

super importante entre la dirección y la agencia o sea por lo menos para conocer con quién estás trabajando y sin embargo no la hay, sin embargo, lo que te decía hace rato cuántas reuniones has tenido con la directora, ninguna, ninguna reunión en cuanto a la agencia ninguna y entonces, yo creo que no por ser director o no por estar en un nivel alto o sea en un mando alto, no tienes qué perder de vista, más bien tienes qué tener en cuenta a tus empleados siempre, no los puedes perder de vista, sin embargo, eso nunca existe, de hecho cuando te contrataron, ¿quién te contrató? Francisco te contrató, ¿tu jamás has visto a la señora o sí?

Entrevistadora: después que entré a trabajar me la presentó y ya.

Verónica: Te aseguré que la señora no sabe ni cuántos años tienes, ni tu nombre completo, entonces si son cosas muy graves, o sea para mí si son muy graves porque hacen todavía más, eso contribuye a que el ambiente esté todavía más pesado, porque ves muy arriba a tus superiores o sea la relación es muy vertical, está muy marcada de que ella es la jefa, de que solamente Francisco habla con ella y eso a veces, tampoco creo que hable mucho de la agencia con Francisco, tal vez porque la agencia se maneja sola, es un trabajo muy sistemático o sea son procesos y cada proceso se cumple a su tiempo, entonces yo creo que ni con Francisco hay esa comunicación sobre la agencia y este pues obviamente menos va a haber comunicación entre la directora y nosotras, no, jamás entonces eso yo creo también contribuye a que el ambiente no sea muy agradable, con los de diseño pues menos pues no tienen nada qué ver con la agencia a fin de cuentas o sea tienen qué ver con el Anuario mucho pero con la agencia nada, yo he visto por ejemplo con mis otras compañeras que al diseñador si lo saludan platican con él y todo pero es una relación yo siento más que se ha dado porque pues pasan a la cocina y que se ven y obviamente se tienen qué saludar por educación si tu quieres, pero no creo que sea una relación que vaya más allá, o sea no va más allá de estas puertas, no sé si alguna vez han salido con él o no, no sé la verdad pero pues tampoco tiene nada qué ver en cuanto a trabajo entonces eso también hace como que bueno pues pasan y ya y con el Anuario pues tampoco, o sea tampoco hay una relación importante con el Anuario. Entonces como que estamos muy aislados, estar aislados de todo lo que pasa con los demás y que podría ser mucho más, a lo mejor podríamos aportar ideas al Anuario o sea no sé, yo creo que se podría ser mucho más ameno y mucho más, podríamos dar más de nosotras cooperando en el Anuario, si tu quieres, o sea con ideas con información con lo que sea sin embargo no se hace, sin embargo, ahí se queda.

Entrevistadora: ¿Cómo es el desempeño de tu jefe inmediato para dirigir tu área de trabajo?

Verónica: Pues el desempeño yo creo que ¿lo habrá visto alguien? O sea yo creo que el desempeño es malo, creo que estás en un error al poner barreras con tus empleados, con los que tienes a tu mando, o sea yo creo es un error completísimo así, yo creo que es lo más nefasto que puede haber porque provoca ese malestar y ese que no le echas ganas a tu trabajo, o sea es un trabajo en el que no deberías tener errores, en el que tu trabajo sea exactamente no mandar una nota con errores o sin acentos y sin embargo todos los tenemos, porque no estás concentrada y hasta él mismo muchas veces, bueno cuántas notas no has visto de él que van mal, notas que les falta el acento, que les falta una letra o que les falta en la cabeza que es donde más se ve por así decirlo, entonces yo creo que desde ahí él está mal, desde el momento en que nosotras no tenemos la confianza para decirle sabes que Francisco tu nota está mal, o sea desde ahí yo creo que ya todo está mal o sea porque él ni siquiera está abierto a críticas, así como su manera de criticarte no es la adecuada, o sea como te dije hace rato te regaña en vez de orientarte, en vez de decirte sabes que aquí está mal este pues chécalo y corrígelo o sea no, su forma de decirlo es ahí está mal chécalo, o sea super cortante, super seco, o sea cuando no debe ser así, o sea cuando su trabajo, a mí me parece un trabajo muy importante porque a fin de cuentas él es el editor de la página o sea debe de ir la página bien sin errores, sin faltas de ortografía porque ese es nuestro trabajo, nuestro trabajo no nada más radica en subir las notas a internet, nuestro trabajo radica en checarlas, que no se vayan con errores ni faltas de ortografía y si le falta información pues ponerle información a la nota y sin embargo no lo hacemos, sin embargo se nos siguen yendo acentos, se nos siguen yendo letras, se no siguen yendo dedazos o sea a todas hasta a él, pero porque no hay ese interés, yo siento que muchas veces, a mí me pasa así que muchas veces estoy pensando en

otra cosa que no es la nota, estoy pensando en que ya quisiera estar en mi casa o X, más aparte súmale a eso que no hay una comunicación en cuanto a información como te decía hace rato de que no hay carpetas por ejemplo con los nombres de diputados, que no hay carpetas de información básica que tu necesitas como es la del estilo, o sea como escribes mariguana o como escribes república, no sé, entonces todas esas cosas son super importantes para nuestro trabajo sin embargo no existen, deberíamos tener un calendario para ver en este año qué elecciones hay, para estar al pendiente de todo, cuáles son los temas que están ahorita para que a ti te sea más fácil por ejemplo llegar y cambiar la página, o sea porque llegar y cambiar la página es un sufrimiento para todas, o sea tu sabes que los temas son estos, que los temas de actualidad son los que deben de ir en la página más sin embargo no sabes qué relevancia pueda tener otro tema y ahí es donde no hay comunicación, ni información, o sea cuando llegas a ti te dicen pues cambia la página y pues cómo la cambio, o sea cómo va, a mí nunca me dijeron por ejemplo que la cinco y la diez eran internacionales, a mí nunca me lo dijeron o sea tú te vas dando cuenta con el tiempo, te vas dando cuenta de muchas cosas con el tiempo cuando, pero ya cuando te estás creando vicios o hábitos que no deben de ser, o sea cuando tu ya llegas y pones este en la cinco una de estados por ejemplo cuando no debe de ser, sin embargo nadie te lo dice ya hasta después de que lo ven y no les pareció y pues ya te lo dicen de mala manera, entonces es cuando tu dices bueno nunca me lo dijeron, no hay una carpeta que lo diga, ahí pues desde ese momento pues está mal como dirige la agencia porque no hay ni comunicación ni información, cosas muy importantes en una agencia de comunicación que transmite información y que no la haya aquí pues digo es una ironía, es una tontería.

Entrevistadora: ¿De qué manera ASIC motiva a sus empleados?

Verónica: No hay ninguna motivación, tampoco o sea no.

Entrevistadora: ¿A ti qué te motiva a venir a hacer tu trabajo?

Verónica: Pues que tengo que cobrar y aparte llegas y tu cheque pues tampoco es así la gran maravilla, entonces como que no hay nada que te motive yo creo que lo que espera una persona es que su opinión cuente, que su trabajo se valore, que se sienta parte de una empresa, que se sienta apoyado por esa empresa y que se sienta bien dentro de la empresa, que diga bueno aquí por lo menos me respetan y cuento en la empresa y sin embargo no, así no es aquí, o sea te digo no hay nada que motive más que necesitas el trabajo.

Entrevistadora: ¿Cuál es tu opinión de ASIC respecto a su competencia?

Verónica: Yo creo que la agencia existe porque, sí aporta información a los periódicos de los estados pero yo creo que su potencial no está totalmente explotado, yo creo que a la agencia le falta mucho, o sea le falta, creo que le falta llegar a más personas, que a lo mejor su mercado es los estados, los periódicos de los estados, a lo mejor ese sí es su objetivo llegar a esos clientes, más sin embargo yo creo que puede llegar a más gente, puede llegar a más gente si tuviera como que información adicional, yo creo que le faltan artículos, le faltan investigaciones, no sé sobre los temas que a la gente le interesa, que son de todos los estados o sea no creo que en Pachuca no haya drogadicción, por ejemplo, se podrían hacer este artículos sobre esos temas, drogadicción, alcoholismo, no sé como que siento que le falta información a la agencia, o sea hacer otros productos porque quedarse con la información que nos mandan los reporteros de La Jornada pues es muy poquita o sea que tal vez sí es información del momento y para el diario está perfecta la información tal vez sí, o sea pero yo siento que le falta muchísimo a la agencia, yo siento que la pueden explotar todavía más, o sea y tú ves cuántas personas somos, somos cinco personas y este sin embargo yo creo que hasta el trabajo se puede hacer con tres personas, o sea a lo mejor, porque no la han explotado como debe de ser, o sea la agencia no está explotada como debe de ser y le falta mucho podrían hacer más artículos, podrían meter más fotos, podrían meter muchas cosas y sin embargo no lo tiene, los estados solamente llega la información del día y la información política y mundial y todo eso que yo creo que es la que más les interesa a los estados, pero muchas veces mandamos notas por ejemplo de que atropellaron a fulanito de tal en tal

estado, entonces a mí se me hacen notas que no tienen caso, que eso es del diario y no tienen mayor interés, sin embargo, hay por ejemplo la columna de Cristina Pacheco solamente se manda a un diario, que sí la está pagando ese diario pues sí, pero también eso es la falta de vender tu producto, o sea yo siento que se lo podrías vender a muchos más diarios, siento que se podría vender a otros diarios, entonces falta yo creo que promovería, siento que la tienen olvidada a la agencia porque no la promueven, no la están vendiendo, yo creo que se ha estancado y se ha quedado con los clientes que tenía hace un año o sino que hasta menos porque creo que dos ya terminaron su contrato, o sea no sé, falta que la promuevan.

Entrevistadora: ¿Tu conoces cuál es la misión de la agencia?

Verónica: No conozco ni la misión, ni la visión que es lo que debe tener una empresa y que se la debe transmitir a sus empleados, si existe esa misión pues está olvidada en un cajón y ya y no se la dicen a sus empleados, que son los que deben de saber para qué existe o sea tú muchas veces llegas a tu trabajo y cuando se va la luz y empiezan a llamar los clientes es cuando sabes que realmente alguien te está pelando, o sea que del otro lado hay alguien que utiliza tus notas, utiliza tu trabajo, pero mientras no sabes a quien te estás hablando, yo creo que como empleado debes de saber todo eso, debes de saber tratar con los clientes, si se les atora algo saber a quien dirigirte porque ni siquiera eso sabemos, si una vez un estado nos habla y nos dice sabes que tengo problemas para entrar a la página porque mi contraseña no entra, no sabes ni a quien hablarle, tu ya investigas y bueno es a sistemas y sistemas hace a lo mejor hace algo y si no tienes que buscar la clave aquí pero té no la tienes a la mano todo está como top secret y hasta ahí se queda, entonces tú tienes que andar investigando para resolverle el problema al cliente pero son cosas que tú deberías de saber ya, o sea a quien dirigirte de inmediato para no andar haciendo esperar al cliente ni para andar gastando llamadas ni nada de eso, o cuando se te va la luz no sabes qué hacer si prender la planta de energía o esperarte a que llegue la luz, o sea no sabes qué hacer nadie te lo ha dicho y si lo sabes lo sabes por otras gentes, o porque alguien más lo sabe y te lo dijo, no porque te lo dijo el encargado o que se cae el módem no sabes tampoco qué hacer, o sea te quedas así y bueno o sea espero a que lo reinstalen o que hago, tampoco sabes qué hacer, entonces yo creo que todas esas cosas van dentro de una carpeta, bueno si pasa esto qué debes de hacer y sin embargo tampoco lo hay.

Entrevistadora: ¿Cuántos años tienes trabajando en esta empresa?

Verónica: Dos años y créeme que todo lo he aprendido sobre la marcha, ni nada me han dicho cómo hacerlo, ni por qué hacerlo. Entonces yo cuando llegué aquí me lo aprendí todo como lorito, como lorito, como lorito, sí pasaba esto, tenía que hacer esto, pero no sabía por qué lo tenía que hacer, ya hasta que bueno fui investigando sobre la marcha, cometiendo errores, este regándola y que me regañaran o sea solamente así fui aprendiendo y eso es en cualquier trabajo pero no tan marcado como aquí o sea que bueno, no sabía por qué priista se escribía con acento cuando en una revista no se escribe con acento y priista se escribe con acento aquí porque La Jornada siempre lo ha escrito con acento pero eso nadie te lo dice, sino ya cuando tu comparas y dices bueno por qué y ya vas y preguntas, pero nadie te lo dijo antes o por ejemplo se te atora el ASICweb el programa para subir las notas a la página y no sabes ni qué hacer, entonces tu ya ves, investigas, le tecléas, le haces y le deshaces, pero nadie te dice por qué y obviamente es porque hay un error en el programa, pero nadie te dijo antes por qué y cómo debes de solucionarlo los de sistemas vienen y arreglan las computadoras y jamás te dicen qué tenía tu computadora o sea ahorita cuánto tiempo ha pasado y creo que no le han arreglado la máquina a Gilda de las vocales y es algo que tú necesitas para trabajar y sin embargo les ha valido, yo creo que también esas cosas son así como que no deben de ser, de pasar en algo que es tan básico como poner acentos en tu trabajo.

Entrevistadora: ¿Cómo es el ambiente laboral en ASIC en general?

Verónica: Yo creo que cada quien viene a hacer su trabajo, o sea ninguno viene a pasársela bien o sea yo creo que a ese grado llega el ambiente de ASIC y que nada más vienes a hacer tu chamba

y obviamente sí platicas con los demás porque eres un ente social o sea a fin de cuentas tenemos que hablar con alguien si no para qué estamos aquí, pero que te encariñes con la agencia o que te sientas parte de ella o sea que vengas motivado creo que no, creo que cada quien viene a hacer su trabajo y con miedo, muchas veces, o sea porque estás siempre como en la cuerda floja de que si no funcionas te corren, es así como el lema, el lema de la empresa, o sea si no funcionas te corren.

Entrevistadora: ¿Cuáles son tus expectativas de crecimiento en la empresa?

Verónica: Ninguna o sea a dónde puedes subir, ¿al puesto de Francisco? pues no creo, yo creo que nunca lo va a dejar, él está muy bien ahí y si alguna vez lo llega a dejar bueno pues crecerías económicamente y en cuanto a más responsabilidades, pero seguirías haciendo el mismo trabajo, sin crecer profesionalmente o más bien personalmente o sea creo que no aprenderías más, que es lo importante en un trabajo, que aprendas y que te guste y que hagas cosas diferentes, en cambio si subes al puesto de Francisco, seguirías haciendo las mismas cosas, nada más que con un poco de responsabilidad de que se vayan bien las notas, sin embargo, tampoco es así, también las notas se van mal, desde Francisco y pues obviamente el puesto de la señora pues tampoco creo, le veo muy difícil, entonces creo yo que en la empresa no tienes para dónde crecer, probablemente cambiarías de chamba si te fueras al Anuario, pero tampoco aprenderías yo siento que mucho, yo siento que más bien el Anuario es un trabajo de recopilación de información, pero tu no generas información, o sea más bien las copias, entonces en el Anuario yo creo que no crecería mucho, en la agencia yo he aprendido muchas cosas en cuanto a redacción, bueno estás muy informado cuando trabajas en la agencia y eso te ayuda mucho para si quieres ser reportero por ejemplo estar actualizado con lo que está pasando de lo que dicen los periódicos, pero pues eso también este te lo da muchas veces el que tu lees los periódicos, más sin embargo yo creo que si te ayuda mucho a estar informado a estar actualizado y como reportero eso te ayuda muchísimo, o sea como reportero cuando llegas y sabes de lo que se trata el tema pues ya puedes agarrar mucho más fácil una nota, puedes formar más rápido una nota y también la puedes formar más rápido porque tienes idea de cómo se hacen las notas porque tu las corriges, pero sin embargo yo creo que más allá de aprender otra cosa no creo y en el Anuario tampoco, pero te digo es la falta de que no se ha buscado explotar más a la agencia porque como reporteros o sea como personas que tenemos estudios de comunicación sobre redactar una nota o redactar un artículo o de investigar creo que podríamos dar más cosas, creo que podríamos muchas veces hasta hacer un artículo sobre un tema que le interese a la agencia, mandarlo a los estados, creo que nosotros lo podríamos hacer muy bien, no sé un tema sobre clonación, sobre las reformas que se han hecho, o sea no sé como que temas que le interesen a la gente o sea drogadicción, no sé cualquier cosa, entonces yo creo que hasta nosotras podríamos hacer esas notas y subirías a la página como firmadas por nosotras y sin embargo tampoco se nos da ese chance, eso como que se nos limita mucho, como que se nos tiene muy limitados y por eso no le veo para dónde crecer, o sea no le veo para dónde moverte.

Entrevistadora: ¿Qué futuro le ves a la agencia?

Verónica: Pues yo creo que se puede mantener así por muchos años o sea a fin de cuentas su público es los estados y a ellos si les funciona o sea lo hemos notado cuando se va la luz y nos empiezan a hablar, oye no puedo entrar a la página, necesito tal información y también muchas veces utilizan las fotos que también es una super ayuda para los periódicos, entonces yo creo que si se mantiene así puede seguir muchos años, pero yo creo que no es el chiste de mantenerla así, yo creo que debería de crecer más para todos lados o sea debería de tener sus propios reporteros que lleguen con la información temprano o sea temprano en cuanto salga la información, casi toda la información se da muy temprano yo siento que más bien los reporteros son los que no la mandan temprano, siento que los reporteros como están confiados de que el cierre del periódico muchas veces es hasta las dos de la mañana o muy tarde en la noche a las diez de la noche si tu quieres, pero pues tienen todo el día para hacer la nota, se pueden ir a comer perfectamente, regresar, etc, etc, sin embargo no creo que sea la función de una agencia, yo creo que la función de una agencia tiene que ser rápida la información, temprano, a tiempo, sin embargo nosotros

empezamos a las dos de la tarde o sea no es por compararla pero bueno sí, Notimex ya tiene las notas que nosotros apenas vamos a pasar, si tu de das cuentas las notas muchas veces que nosotros ponemos en portada de la página son basadas en lo que ya reportó Notimex, o sea que nosotros hacemos de los adelantos que están mandando los reporteros de La Jornada pues es otra cosa, porque lo queremos con información de nuestros reporteros, más sin embargo en Notimex ya tienen la nota completa a las dos de la tarde, cuando no debería de ser así, bueno nosotros no deberíamos de empezar a las dos de la tarde, debíamos de empezar desde temprano para que la información ya se fuera a las seis de la tarde ya estuviera toda la información y los periódicos pudieran pues acomodar mejor la información o ver qué le sirve y qué no le sirve, qué van a meter y que no van a meter, las fotos igual, las fotos los sábados por ejemplo hasta las siete de la noche nos llegan y a esa hora yo me imagino que en los estados han de estar armando su periódico, pero bueno yo siento que ya es muy tarde para que estén armando su periódico, entonces yo creo que sí la dejan así puede funcionar muchos años, muchos yo creo, pero yo creo que no sería el chiste, yo creo que debe de crecer, pero pues no sé qué vayan a hacer y lo peor de todo es que no te escuchan, tampoco tú tienes la confianza para llegar y decir ah igual y podemos hacer esto, o sea no tienes la confianza para llegar y decir eso, te limitan mucho por la misma situación de que no hay un ambiente laboral ameno, de que no hay confianza, de que no te sientes parte de la empresa, bueno al menos yo no me siento parte de la empresa, siento que venimos a trabajar y ya, hasta ahí y desde la administración, sientes que hay este que la empresa es tu enemiga cuando no debe ser así, cuando la empresa debe ser tu amiga y tú te tienes que sentir parte de ella, o sea desde la administración en cuanto tú llegas y empiezas a decir bueno por qué me están pagando esto se ponen a la defensiva, cuando no debe ser así, nada más le estás preguntando por qué y creo que es tu derecho saber por qué te están pagando eso por qué no te están pagando más o no sé, sin embargo se ponen a la defensiva y bueno lo hemos visto en la manera en que pedimos permiso o de plano un día no podemos venir porque nos enfermamos y sin embargo o sea nos los cobran doble o no sé, te lo descuentan o lo tienes que pagar con otro día, con tu día de descanso porque te enfermaste o sea qué apoyo es ese, de saber que no me puedo enfermar porque me lo van a descontar y aparte lo voy a tener que pagar otro día, eso a mí me parece que no debería de ser en una empresa, o sea que tus empleados son personas, personas en toda la extensión de la palabra que merecen respeto, que merecen apoyo y que merecen sentirse parte de una empresa, sentirse bien, una empresa donde estás ocho horas de tu vida y que tampoco es fácil trabajar en las noches, como que se te va todo el día y muchas veces hasta dices y mi vida social dónde quedó, no soy todo trabajo, entonces y más el ambiente yo creo que no te queda nada de la empresa.

Entrevistadora: ¿Reconocerías al editor en jefe como un líder para manejar el área de trabajo?

Verónica: No es un líder porque no es una persona que jala a la gente por convencerla, por motivarla, por su carisma si tú quieres o sea no es un líder, es un jefe sí y tiene el poder, pero tú no lo sigue porque creas en lo que él te está diciendo porque creas en que pueda hacer algo positivo para la empresa, tú no lo sigues, si lo obedeces es porque es tu jefe, pero si te propone algo no creo, es más no hace propuestas, yo creo que no tiene iniciativa, para ser líder tienes qué tener iniciativa, tienes que proponer, tienes si no caerle bien a todos sí saber respetara a las demás personas, sí saber darle su espacio y no tanto caerles bien o sea tampoco se trata de ser una monedita de oro y caerle bien a todos para que te sigan o sea yo creo que debes de hablar, tienes qué tener una forma de hablar que sea honesta, que sea respetuosa, o sea que te integra al proyecto y yo siento que Francisco no hace eso, yo siento que al contrario, te aleja, pone barreras, para que no vayas más allá de, entonces si Francisco te propusiera cosas pues a lo mejor tu dirías ahh qué bien pero pues yo contigo no porque ya hay así como que ciertas fricciones que no permiten que los proyectos, bueno si alguna vez hubiera proyectos se pudieran dar porque ya hay fricciones y lo peor de todo es que entre nosotras también hay fricciones y obviamente no vas a querer trabajar en equipo con una persona con la que ya tienes fricciones y es lo mismos que pasa con Francisco o sea si a nosotras nos dice vamos a hacer esto hay pues o sea pues no porque o a lo mejor sí dependiendo la idea, pero yo creo que de entrada no es un líder, o sea yo creo que desde la entrada simplemente es un jefe y que lo obedeces o no es porque es tu jefe, no porque realmente haya una relación buena para que lo que él te diga puedas tu tomarlo como propuesta, o

sea más bien lo tomas como regañón y es lo que te digo todo está, más bien te regaña no te orienta, cuando debería decirte te estoy orientando, no estoy regañando.

Entrevistadora: ¿Qué reconoces en él para que sea el responsable de dirigir el área?

Verónica: Yo creo que la señora lo escogió a él para trabajar por algo, tal vez el que hace bien el trabajo Francisco o a lo mejor Francisco sí hace bien su trabajo, en cuanto a mandar las notas y todo eso, o no sé algo le ha deber tenido que ver la señora como la responsabilidad, simplemente Francisco nunca he visto que falte, por ejemplo, entonces yo creo que sí Francisco sí es una persona responsable, que hace su chamba como debe de hacerla, pero no creo que sea un líder y porque pueda sacar más de la agencia, pueda explotarla más, no creo que sea por eso, yo creo que porque es responsable, pero nada más, no porque sea una persona con iniciativa o con nuevas ideas, yo creo que más bien es porque es responsable.