



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
"ACATLÁN"**

EL SOL DE MÉXICO: EL CIEMPIÉS DE LA INFORMACIÓN

**SEMINARIO - TALLER EXTRACURRICULAR
"ORGANIZACIÓN COMUNICACIÓN Y CULTURA"
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN
P R E S E N T A :
ALFREDO ASCENCIO MARTINEZ**

ASESOR: LIC. JOSÉ HUMBERTO RAMOS CARRILLO

NOVIEMBRE DE 2004



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.

Papás.

Un gracias es tan pequeño, pero no hay otra palabra para expresar mi gratitud hacia ustedes mis amados padres, gracias por todo su amor, su apoyo, su tiempo, su cariño, comprensión y por sus oraciones, gracias por todo el sacrificio que hicieron para darme una buena educación y por ser un gran ejemplo para mí, gran parte de mi triunfo se lo debo a ustedes.

Hermanos: Pulke y Kach

Son los mejores hermanos que cualquiera pueda tener, gracias por ser mis amigos, por su amor, paciencia, apoyo y comprensión. Gracias por los buenos momentos que he pasado a su lado y por los malos también, que tantas enseñanzas me dieron. Los amo mucho.

Pkeña!

Antes que a nadie quiero agradecer a una de las personas más importantes de mi vida, Magali, a quien me ha ayudado a llegar hasta aquí y ser lo que hoy soy, a ella que me ha querido y me ha sostenido en mis caídas. Sé que sin ti no habría llegado a donde he llegado, por echarme porras cuando ya no podía, pero sobre todo por amarme, tanto como yo a ti. Valió la pena.

Segundos Papás.

Gracias tíos, Gina y Héctor, por todo ese apoyo, por su tiempo, comprensión, ideas y bienes, pero sobre todo por esos hijos, que también son mis hermanos... Este triunfo les pertenece.

A la banda 'Montesco'.

En reconocimiento a todo el apoyo brindado a través de mi vida y mis estudios y con la promesa de seguir siempre adelante. No hay familia más grande que nosotros. Gracias por todo.

A mis tíos y abuelos.

Ara, Nacho, Lupe, Laura, Marta, Don Frank y Abuela Celia: gracias, porque de una u otra manera han dejado en mí una huella de conocimiento y esfuerzo, gracias por enseñarme a no cometer los mismos errores, y a corregir el camino.

Carnales.

John: Gracias por estar conmigo siempre y en todo momento.

Go-Go: Agradezco la sinceridad, por estar siempre dispuesto a ayudar y también por los buenos tiempos que hemos pasado.

Lokita: No habría disfrutado tanto este tiempo en la Universidad, gracias por darme confianza a lo largo de toda la carrera y para desarrollar esta tesis, gracias por compartir muchas cosas. Sin ti definitivamente no hubiera sido igual. Pasamos tiempos increíbles de descanso, de trabajo, de angustia y de fingir demencia. Te quiero muchísimo.

Este esfuerzo va dedicado a los que ya no están con nosotros:

Nina... gracias por todo lo que hiciste por mí.

Rodrig... la vida sigue y hay que disfrutarla al máximo... como tú.

Gracias a la creación y al Creador.

Quiero agradecer a mi asesor, Humberto; a mis sinodales Xavier, Martín, Jorge y Fernando, por la elaboración de este trabajo. Gracias también por sus enseñanzas, ideas y conocimientos compartidos.

Ahora también es el momento de tener un recuerdo agradecido con quienes a lo largo de mi vida ha dejado su huella en mí.

A todos muchas gracias... con la promesa de seguir siempre **adelante...**

“...El mundo no sería mejor
si nos sucediera justo lo que deseamos..”

Heráclito

Agradecimientos	ii
Índice	iv
Introducción	1
Capítulo 1. Análisis del entorno:	
Entorno y visiones de <i>El Sol de México</i>	6
1.1 Características de la organización	8
1.2 El Sol de México // Nacimiento	8
1.2.1 Origen	8
1.2.2 Desarrollo	11
1.2.3 Actualidad	12
1.3 <i>El Sol de México en línea</i>	14
1.4 Contexto	18
1.5. Sondeo	21
1.5.1 Gobierno	22
1.5.2 Competencia	26
1.5.3 Clientes	29
1.5.4 Innovaciones Tecnológicas	31
1.5.5 Tendencias Globales	33
1.6. Análisis Sistémico	35
1.6.1 Ambiente Relevante	37
1.6.2 Ciclo de Eventos	40
1.6.3 Fronteras	43
1.6.4 Grados de Interrelación	45
1.7. Análisis Contingente	46
1.7.1 Caracterización del Medio Ambiente	47
1.7.2 Turbulencia	47
1.7.3 Hostilidad	48
1.7.4 Diversidad	49
1.7.5 Desintegración	49
1.7.6 Escasez	50
1.8 Fuentes de incertidumbre	51
1.8.1 Obstáculos	51
1.8.2 Coyunturas	52
1.8.3 Oportunidades	52
1.8.4 Problemas	53
1.9 Mecanismos para obtener información	54
1.10 Toma de decisiones	54
1.11 Diagnóstico	56
Capítulo 2. Teoría y práctica de la organización	
<i>El Sol de México: entre el deber ser y el ser</i>	61
2.1 Tipología de Organización	65
2.2 Ideario	70
2.3 Objetivos	75

2.4 Estructura	79
2.5 Cooperación y División del Trabajo	80
2.6 Grupos Formales	83
2.7 Estructura Formal de <i>El Sol de México</i>	85
2.7.1 Organigrama.	86
2.7.2 Otros Manuales y documentos.	89
2.8 Proceso Formal de Trabajo	90
2.9 Inventario de Recursos Humanos y Tecnológicos	97
2.10 Estructura Formal de Poder y Autoridad	99
2.11 Grados de Control	103
2.12 Grados de Motivación	106
2.13 Estructura Formal de Comunicación	110
2.14 Proceso Formal de Reclutamiento, Selección e Inducción	114
2.15 Estilos Gerenciales	116
2.16 Representaciones de los miembros sobre el proyecto organizacional	118
2.16.1 Entrevista focalizada a miembros de <i>El Sol de México</i>	121
2.16.2 Resultados	124
2.17 Diagnóstico	126
2.17.1 Expectativas de la Organización	127
2.17.2 Problemas u obstáculos a enfrentar	127
2.17.3 Planes de desarrollo y/o expansión	128
2.17.4 Aspiraciones o sueños	129
2.17.5 Definición básica de la cultura organizacional	129
2.17.6 Balance y reflexión sobre los problemas diagnosticados	131
2.17.7 Escenarios probables de <i>El Sol de México</i>	132
Capítulo 3. Funcionamiento, Grupos y Actores	
Un vistazo al interior de <i>El Sol de México</i>	134
3.1 Proceso, problema, diagnóstico	135
3.2 Diferencias entre estructura formal y funcionamiento real	135
3.3 Calidad y variabilidad	136
3.4 Procesos problemáticos en la organización	142
3.5 Diagramas de flujo	143
3.5.1 Flujograma ideal	145
3.5.2 Flujograma real	148
3.5.3 Diferencias entre funcionamiento real e ideal	151
3.6 Procesos a medir	152
3.6.1 Hoja de Inspección	153
3.6.2 Resultados de la hoja de inspección	153
3.6.3 Histograma	156
3.6.4 Análisis de resultados	157
3.7 Diagnósticos del funcionamiento con relación al costo-beneficio para la organización	157
3.7.1 Variabilidad y calidad en el proceso analizado	158
3.7.2 Costos en la calidad en la organización (Económicos y materiales)	159
3.8 Los actores	162

3.8.1 Puestos asumidos por los actores	163
3.8.2 Características base	166
3.8.4 Personalidad	167
3.8.5 Personalidad contra puesto	170
3.8.6 Percepción de la productividad	174
3.9 Clima organizacional	181
3.9.1 Metodología de la encuesta	183
3.9.2 Diseño y construcción del instrumento	184
3.9.3 Vaciado de datos de la encuesta	192
3.9.4 Explicación de resultados	193
3.10. El Poder y el Actor	197
3.10.1 Planteamiento estratégico	199
3.10.2 Caracterización del poder	200
3.10.3 Fuentes y recursos	201
3.10.4 Tipos de poder	203
3.11 El Actor y el Grupo	205
3.11.1 Definición	206
3.11.2 Funciones: Positivas y Negativas	207
3.11.3 Líder y tipos de líder	207
3.11.4 Los Actores, el grupo y el líder	208
3.12 Costos para la organización	210
3.13 Diagnóstico	212
Capítulo 4. La Comunicación en las organizaciones	
Auditoría comunicativa a <i>El Sol de México</i>	218
4.1 Información y Comunicación.	219
4.2. La Comunicación Organizacional.	227
4.2.1 Marco Teórico.	227
4.2.2 Modelos Clásicos.	228
4.2.2.1 Funcionalismo	228
4.2.2.2 Estructuralismo	229
4.2.2.3 Marxismo	230
4.2.3 Nuevos Modelos	230
4.2.3.1 Fenomenología	231
4.2.3.2 Teoría de los Actos	231
4.2.3.3 Teoría de Acción Comunicativa	233
4.2.3.4 Teoría General de Comunicación	234
4.2.3.5 Teoría de la Mediación	237
4.2.3.6 Cibernética	238
4.2.3.7 Teoría del “Doble vínculo”	240
4.2.4 Concepciones vigentes en <i>El Sol de México</i>	241
4.2.5 Conflictos asociados al problema medido	243
4.3. Las Representaciones	243
4.3.1 Metodología para el estudio. Grupo de discusión	245
4.3.2 Representaciones en actores	248
4.3.3 Otros tópicos	251
4.3.4 Interpretación y análisis de los resultados	252

4.4. Diagnóstico de la comunicación en <i>El Sol de México</i>	254
4.4.1 Formas, redes y flujos de la comunicación	256
4.4.2 Grafos de <i>El Sol de México</i>	257
4.5. Propuestas de solución	257
4.6 Reflexiones finales.	
Meta: La Organización Habitable.	259
Capítulo 5. La cultura en las organizaciones	
Actitudes y valores en <i>El Sol de México</i>	260
5.1 La Cultura Organizacional en <i>El Sol de México</i>	261
5.2 Campo de Acción de la Cultura Organizacional.	262
5.3 Orígenes del estudio de la Cultura Organizacional	264
5.4 Sentido e importancia	269
5.4.1 Pérez // Valores	270
5.4.2 Olabuenaga // Subculturas	272
5.4.3 Andrade // Tipo de cultura	272
5.4.4 Abravanel // Cultura Simbólica	273
5.4.5 Flores // Compromisos	274
5.5 Modelos de Evaluación	275
5.5.1 Pérez // Valores	275
5.5.2 Olabuenaga // Subculturas	285
5.5.3 Andrade // Tipo de cultura	287
5.5.4 Abravanel // Cultura Simbólica	288
5.5.5 Flores // Compromisos	289
5.6 Diagnóstico Organizacional	290
Capítulo 6. Plan de Intervención Comunicativa	
“Consensos: <i>El Sol de México avanza</i>”	293
6.1 Definiciones	296
6.2 Problemática Organizacional	298
6.3 FODA	299
6.4 Problemáticas organizacionales	300
6.5 Plataforma estratégica	301
6.6 Proyecto Organizacional	304
6.7 “Consensos: <i>El Sol de México avanza</i> ”	304
6.7.1 Objetivos	307
6.7.2 Finalidad	308
6.7.3 Justificación	309
6.7.4 Políticas y normas de acción	309
6.7.5 Estructura organizacional	310
6.7.6 Modo de funcionamiento	310
6.7.7 Programas y acciones	311
6.8 Estrategia de Comunicación	312
6.8.1 Mensaje Institucional	313
6.8.2 Propósito o dispositivo de comunicación	313

I n d i c e
El Sol de México: el tiempo de la información

6.8.3 Tipos de público	313
6.9 Planes de Comunicación	314
6.9.1 Objetivo General	314
6.9.2 Objetivos Particulares	314
6.9.3 Políticas de Comunicación	315
6.9.4 Vocabulario Rector	315
6.10 Plan de comunicación 1	317
<i>OC-Solmex</i>	
6.11 Plan de comunicación 2	
<i>Información a tiempo en El Sol de México en línea</i>	317
6.12 Plan de Comunicación 3	
<i>Ideario y Valores</i>	318
6.13 Plan de Comunicación 4	
<i>Comunicación. Hacia las acciones conjuntas</i>	319
6.14 Evaluaciones y ajustes	321
Conclusiones	322
Bibliografía	327
Anexo 1	
Transcripción de entrevistas focalizadas	331
Anexo 2	
Transcripción de grupo de discusión	340

Introducción

Hoy día el estudio en las organizaciones ha tomado gran importancia. Desde el siglo pasado se ha procurado investigar las causas que llevan al ser humano a crear organizaciones. Pasamos (casi) toda nuestra vida en organizaciones.¹

Esta consideración ha llevado a la humanidad a realizar grandes cambios, siendo la revolución industrial el cambio en los métodos de producción y por tanto la manera de organizarse de los humanos.

Vivimos en la era de la globalización donde las organizaciones se han convertido en una parte fundamental de la sociedad moderna y afectan de una u otra manera la vida del ser humano. Este vertiginoso cambio nos lleva a analizar qué es lo que está sucediendo con las organizaciones.

Estas nuevas consideraciones, además de las ya históricas preocupaciones por elevar la productividad, es lo que da sentido al estudio de las organizaciones.

En Europa y Estados Unidos los estudios ya llevan un tiempo considerable, pero en México, recientemente, ha crecido el interés de estudiar las organizaciones, porque todos los estudios, casos e investigaciones son extranjeras; se han realizado en otras partes del mundo y por consiguiente, obedecen a otros intereses e idiosincrasia.

Pero este estudio en el país, es relativamente joven, la teoría se ha acelerado, se han hecho varios estudios de caso y algunos autores comienzan a tomar relevancia. Todavía falta mucho, pero seguramente con investigaciones como ésta, se podrá ir avanzando en la configuración de una corriente y una escuela mexicana de la Teoría de las Organizaciones.

¹ Hall en Fernández Collado, Carlos. **La comunicación en las organizaciones**. Mc Graw Hill. México. 1990, pp. 39

En este caso, hablaremos de una organización muy grande, muy compleja por sus características, como lo es Organización Editorial Mexicana (OEM), en específico una parte de ésta, como lo es el periódico *El Sol de México*, diario de circulación nacional desde hace 39 años.

La investigación responde a las deficiencias que se encontraron en *El Sol de México en línea*, que es la página de Internet del diario y su relación con la redacción.

Para llevar a cabo el estudio de *El Sol de México en línea* se recurrió al Seminario-Taller Extracurricular “Comunicación, Organización y Cultura”, impartido en la Facultad de Estudios Profesionales (FES Acatlán), el cual se desarrolló del mes de enero de 2004 a septiembre de 2004, y cuyo trabajo final fue sustentado para la obtención del título de la licenciatura en Comunicación.

La lógica del Seminario-Taller se basa en un planteamiento metodológico que va de lo general a lo particular y de lo particular a lo general. Está diseñado para que en seis apartados se muestre a la organización tal cual es en su conjunto. Así, el presente reporte de investigación tiene seis capítulos, que conjuntan un análisis global de *El Sol de México*.

Este trabajo es también una buena opción para poner en práctica una investigación que nos arroje deficiencias que corregir, valores que retomar y oportunidades a realizar, pero sobre todo, haremos que la organización se quiera ver a sí misma, para corregir sus errores y la meta sería que aprendiera de ellos.

La presente investigación busca, en el primer capítulo, estudiar su entorno, para poder inferir sobre su problemática general y en ocasiones, sus puntos particulares de conflicto, todo en un entorno tan cambiante, como en el que se mueven las organizaciones mexicanas desde que entró en vigencia el TLC con Estados Unidos y Canadá.

Sondeamos el entorno para poder identificar los problemas a los que se enfrenta *El Sol de México*, pero también pondremos bajo la lupa, la página de Internet del diario. Se examinó

a la organización bajo la Teoría General de Sistemas (TGS) aplicada en su modalidad de investigación social, además, se utilizarán diversas técnicas cuantitativas y cualitativas que ayudarán a diagnosticar completamente *El Sol de México en línea*.

En el segundo capítulo analizamos la estructura de *El Sol de México* y veremos la vida de las organizaciones, donde existe lo que se conoce como la forma ideal y la forma real. Esto es, la manera en que está estructurada y reglamentada, y otra muy distinta es lo que en realidad se lleva a cabo.

Son dos maneras diferentes de ser, pero en una misma organización. Suponemos y nos adelantamos que la forma de ser de las organizaciones no siempre concuerda con la forma en que se constituyó y dice trabajar. Así pues, se puede inferir que las organizaciones dicen ser de una manera y realmente trabajan de otra, muchas veces, distinta.

Para el capítulo tres, el análisis se enfocará al funcionamiento de *El Sol de México en línea* y su relación directa con la redacción del diario, además de ubicar a los actores y grupos que participan en el proceso productivo de la página web.

En el cuarto capítulo de la investigación sobre *El Sol de México en línea*, hablaremos de la comunicación en las organizaciones. Se detectará y diagnosticará, por medio de conceptos y herramientas de investigación cualitativa en comunicación organizacional, los problemas comunicativos asociados al problema previamente indagado en los capítulos anteriores, para proponer posibles vías de solución.

Después de haber analizado casi todos los factores que afectan la productividad de *El Sol de México*, como el entorno, la estructura del periódico, los procesos y funcionamiento real de la empresa y el factor comunicación, llegamos al capítulo cinco, donde se analizará la cultura organizacional, todo con el fin de mejorar la página de Internet y su relación con el periódico.

Apostamos a entender la cultura organizacional de *El Sol de México* para modificarla o potenciarla. Esto, con el fin de mejorar la productividad de la empresa. Esperamos que lo indagado anteriormente refuerce nuestra misión, que a final de cuentas es la transformación de una organización para que sea mejor.

Finalmente, después de haber analizado a *El Sol de México* y su página de Internet, desde diferentes perspectivas –entorno, estructura, funcionamiento, comunicación y cultura– llegamos al punto de presentar un enfoque global de las problemáticas y proponer soluciones comunicativas, porque esta investigación apuesta a ello.

Estas soluciones están enfocadas a mejorar la productividad, pero considerando todos los factores antes vistos. Se llega a elaborar esta propuesta con la consigna de que sea viable; pueda solucionar uno o más problemas planteados, pero sobre todo, que tenga el alcance y la potencia para mejorar las cosas en *El Sol de México*.

La presente investigación lleva por título: *El Sol de México: el ciempiés de la información*, ya que se hizo una metáfora entre la organización y el animal, que representa lentitud, disgusto y hasta cierto punto no gusta la apariencia. Pues bien, creemos que eso sucede con el diario, según los resultados de la investigación. Pero como todo, también el ciempiés tiene cosas buenas y agradables, eso es lo que tratamos de rescatar.

Cabe aclarar que durante la investigación se presentaron ciertas dificultades para la realización de la misma, pero también es cierto que hubo muchas personas que cooperaron para que este trabajo sea de muy buena calidad. A todos ellos, los más profundos agradecimientos.

Además, se hace la aclaración que el investigador es trabajador en *El Sol de México* desde hace cuatro años, lo que permitió aportar ciertos elementos de valor para la investigación, cuidando de antemano no rebasar demasiado la objetividad que necesita un trabajo serio como éste.

I n t r o d u c c i ó n
El Sol de México: el ciempiés de la información

Esperamos que esta investigación sea del agrado del lector, advertimos de antemano que tiene limitaciones, pero no deja de ser un trabajo de calidad, que requirió un gran esfuerzo, como lo es la labor diaria en uno de los periódicos más añejos y emblemáticos de México, que atraviesa momentos difíciles, pero seguirá en el plano periodístico por varios años más, con la esperanza que la propuesta pueda llevarse a cabo, para mejorar la empresa y los trabajadores.

Capítulo 1

Entorno y Visiones de *El Sol de México*

1. Entorno y visiones de *El Sol de México*

En este caso, hablaremos de una organización muy grande y compleja por sus características, como lo es *Organización Editorial Mexicana* (OEM), en específico una parte de ésta, como lo es el periódico *El Sol de México*, diario de circulación nacional desde hace 39 años.

Este trabajo es también una buena opción para poner en práctica una investigación que nos arroje deficiencias que corregir, valores que retomar y oportunidades a realizar, pero sobre todo, intentaremos que la organización se quiera ver a sí misma, para corregir sus errores y la meta sería que aprendiera de ellos.

La presente investigación busca, primeramente, estudiar su ambiente, para poder inferir sobre su problemática general y en ocasiones, sus puntos particulares de conflicto, todo en un entorno tan cambiante, como en el que se mueven las organizaciones mexicanas desde que entró en vigencia el TLC con Estados Unidos y Canadá.

Sondearemos el entorno para poder identificar los problemas a los que se enfrenta *El Sol de México*, pero también pondremos bajo la lupa, a *El Sol de México en línea*, que es la página de Internet del diario. Examinaremos a la organización bajo la Teoría General de Sistemas (TGS) aplicada en su modalidad de investigación social.

El investigar el entorno de *El Sol de México* nos dará una idea de las variables o ámbitos que afectan o determinan el desarrollo de la organización.

Trataremos pues, de acercarnos una visión exacta de la situación de la empresa, para poder inferir sobre su futuro y determinar los escenarios posibles que se puedan darse, con base en la historia de *El Sol de México*, su estado actual, con respecto a su entorno; una caracterización de éste.

Además, realizaremos un análisis sistémico y contingente, para dar paso a un diagnóstico que nos lleve a imaginar situaciones posibles y tratar de encontrar soluciones prácticas, pero eficientes, para mejorar la situación de la organización, en este entorno mexicano que se complica cada día más. Este es la primera parte de la investigación de *El Sol de México*, su **entorno** y sus **visiones**.

1.1 Características de la Organización

Precisamos que la organización a estudiar será la *Compañía Periodística “El Sol de México” S.A de C.V.* Esta organización, pertenece a la cadena de medios, de Organización Editorial Mexicana (OEM).

La Compañía Periodística *El Sol de México* se encuentra en el sector económico **terciario**, ya que su labor es de servicios; pertenece al ramo de las **Comunicaciones** y realiza la producción de periódicos. Es una empresa grande ya que dentro de la Organización Editorial Mexicana, laboran más 100 mil trabajadores en a lo largo y ancho de la república nacional. Las ganancias de OEM oscilan entre los 700 y 800 millones de pesos por año.

1.2 El Sol de México // Nacimiento

1.2.1 Origen

La **Organización Editorial Mexicana, (OEM)**, cuyo dueño, presidente y director general, es el empresario Mario Vázquez Raña, tiene como origen la cadena García Valseca (OGV) que comenzó a integrarse en 1943 y llegó a manejar 32 diarios en toda la república mexicana. Hoy día **OEM** tiene 64. El primer periódico de la cadena García Valseca fue *El Fronterizo*, de Ciudad de Juárez, Chihuahua, y en 1968 llegaron a su trigésimo eslabón con *Tribuna* de Monterrey. “Al iniciarse la década de los años cuarenta se supo que el editor norteamericano William Randolph Hearst proyectaba crear una cadena de periódicos en México, empezando por la frontera norte. Don José García Valseca decidió adelantarsele. Publicaba entonces las revistas Paquito, Paquita, Pepin y Mujercita, y relativamente obtenía considerables ingresos.

Utilizando este apoyo económico, don José se lanzó a la fundación de su primer periódico diario, *El fronterizo*, en Ciudad Juárez, Chihuahua. Adquirió equipo viejo: una persona duplex, tres linotipos anticuados y tipo movable.

Y lo que en 1943 parecía una aventura descabellada, o por lo menos muy riesgosa, fue convirtiéndose –a lo largo de 25 años- en la organización periodística con mayor número de diarios en el mundo. Así lo especificó la autorizada revista norteamericana *Newsweek* (el 4 de Diciembre de 1950)...”²

Los 32 periódicos cubrían todo el territorio nacional y en total tenían un tiraje siete veces superior al de cualquiera otra editorial periodística del país. Su personal oscila entre ocho mil y ocho mil 500 trabajadores, empleados y periodistas.

La creación de la cadena García Valseca se realizó en tres etapas:

- Fundación de pequeños periódicos con equipo anticuado.
- Crecimiento, modernización del equipo de esos diarios y fundación de otros, grandes, en plazas importantes.
- Introducción del moderno sistema offset – color en el D.F. y en las principales ciudades del país.

La cadena García Valseca fue en su género, una obra no igualada por ninguna otra. Y tuvo la característica de que se trató de una obra exclusivamente personal, desde el punto de vista de su concepción y ejecución.

En 1945, García Valseca quiere abrir un nuevo diario en Guadalajara, la segunda ciudad más importante del país, tras fundar varios soles en toda la república, todo estaba listo. Así, el empresario fue armando una cadena de varios periódicos en distintos puntos del país.

² Reed Torres, Luis y Ruíz Castañeda, Ma. Del Carmen. *El periodismo en México. 500 años de historia*. Edamex. 1995. México. p 309.

Pero ante tanta información que no se podía transmitir por las líneas telegráficas, García Valseca decidió montar una estación radiotelegráfica propia en la Ciudad de México y aparatos receptores en cada uno de sus diarios. Así empezó una nueva etapa del periodismo mexicano.³

García Valseca trató siempre de tener bastantes diarios en provincia y se esforzó por contar con el equipo adecuado en cada diario. Así, después de lograr una expansión de periódicos, trató de modernizar las máquinas, para después asegurar que hubiese color en las páginas de los diarios.

A García Valseca se le ocurrió lanzar un periódico muy importante en la capital mexicana, *El Sol de México* era el nuevo nombre del diario, uno más de su ya larga cadena. El 25 de octubre de 1965 sale a la calle, en color, *El Sol de México*, con Salvador Borrego como director y *ESTO*, que se editaba y formaba en Serapio Rendón. Días antes se realizaron bastantes pruebas para la salida del diario. Meses antes, ya había salido *El Sol de México vespertino*, lo que hoy se conoce como *El Sol de Mediodía*.⁴

En las páginas de *El Sol de México* hubo grandes escritores como René Capistrán Garza, Rodrigo Garza Treviño, Renato Leduc, Bernardo Ponce, Aldo Barón, Daniel Molina, entre otros. Para su quinto año de existencia, *El Sol de México* se divide en 4 secciones y se mantiene hasta la fecha, son algunas modificaciones de estructura:

SECCIÓN A	Internacional
	Finanzas
	Política
SECCIÓN B	Deportes
	Cartelera
SECCIÓN C	Sociales
SECCIÓN D	Tiras cómicas
	Cartelera

³ *Ibidem*, p. 307

⁴ *Idem*, p. 308

Sin embargo en 1972, cuando la OGV agrupaba a 40 diarios, había experimentado un enorme endeudamiento, calculado en 400 millones de pesos de los de entonces, sobre todo con el Gobierno federal.

Ante la insolvencia de García Valseca, particularmente en los términos de inmediatez, en que se le requería en pago de la deuda, la Sociedad Mexicana de Crédito Industrial (Somex) intervino la ya entonces *Organización Periodística García Valseca (OPGV)* y se convirtió en accionista mayoritario. El coronel García Valseca siguió apareciendo como director y presidente, en realidad quien asumió el pleno control, fue el periodista Benjamín Wong Castañeda.

Puesta a la venta en 1973 por el gobierno de Luis Echeverría Álvarez, OPGV fue comprada en abril por un consorcio en el cual figuraban, Juan Francisco Ealy Ortiz, presidente y director general de *El Universal* y el empresario Mario Vázquez Raña, quien suscribía el 75% de las acciones.[≡]

Denominada a partir de entonces *Organización Editorial Mexicana (OEM)*, en la década de los años 80, ya tenía 53 diarios y Vázquez Raña había adquirido todo el control, después del breve paso de Ealy Ortiz.

1.2.2 Desarrollo

El desarrollo de OEM se puede dividir en tres etapas. La primera de ella, bajo el nombre de *Organización Periodística García Valseca (OPGV)*, que se caracterizó por una intensa fase de fundación y adquisición de periódicos en diversas entidades de la república mexicana.

[≡] "... fue adquirido en abril de 1976 por un grupo privado a cuya cabeza aparece Juan Francisco Ealy Ortiz, que a su vez aparecía como presidente y director general de la Compañía Periodística Nacional *El Universal*, el diario más antiguo de la Ciudad de México. El 75% de las acciones, sin embargo, aparecen asignadas a Mario Vázquez Raña, importante empresario mueblero y al mismo tiempo funcionario público, por cuanto era director del Instituto Nacional del Deporte..." (Granados Chapa, en Reed Torres, *Ob Cit*, p.30).

La segunda etapa comienza en la década de los años setenta, la empresa cambió de nombre a *Organización Editorial Mexicana*, que fue adquirida en 1976 por su actual Presidente y Director General, Mario Vázquez Raña. A partir de ese momento se inicia la reestructuración, modernización en todas sus áreas y sometida a una intensa y exitosa fase de expansión.

La tercera fase se consideraría a partir de 1994, cuando entra el TLC y se comienzan nuevos proyectos. El cambio de ambiente y la nueva situación económica obligan a replantear los objetivos de OEM. A partir de esa fecha se considera que la tercera fase sigue en funcionamiento porque se ampliaron diarios y se empezaron a adquirir nuevas empresas que redujeran costos de producción, se recortaron los gastos y se reorganizó la plantilla de trabajadores y los jefes de la OEM. En la historia de *El Sol de México*, aparecen muchos cambios de director, pero el formato sufre variaciones menores.

El desarrollo del ambiente ha cambiado, como ya se dijo, a partir del TLC de 1994. Las organizaciones, en este caso, de *El Sol de México* ha cambiado y se ha adaptado a las nuevas condiciones del entorno.

1.2.3 Actualidad

En la actualidad, la OEM la integran 64 editoras, varias de las cuales, con líderes o se encuentran dentro de las principales en sus zonas de influencia. *El Sol de México*, como tal, aparece el 25 de octubre de 1965. De ahí en adelante el periódico ha sufrido transformaciones de personal, de directivos, de imagen, de inmuebles y día con día se siguen realizando cambios. Más internos que externos. Actualmente el director del diario es Sergio A. Venegas Alarcón.

Los cambios y las transformaciones ocurren cuando a los directivos de OEM, no les parece cierta acción o persona. Las modificaciones son influenciadas por el ambiente externo, en especial con las decisiones de los círculos de poder en México. Mario Vázquez Raña, director general de OEM, desde que adquirió la cadena de medios, se ha guiado a través de

las relaciones y los intereses de grupo que rodean a la organización, no permitiendo las libres funciones de la organización, incluyendo a *El Sol de México*. Los cambios son lentos, pero constantes y se deciden unilateralmente, desde arriba hacia abajo de la organización.

El periodismo, en general, siempre ha estado ligado al Estado, pues éste último, lo utilizaba como un medio de represión, de control de las masas. Basta recordar las publicaciones de la época de Díaz Ordaz y Echeverría, para saber que era imposible la libertad de expresión. El papel que se utilizaba en los periódicos era controlado por una empresa paraestatal. Es en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari cuando se decide dejar a la prensa como un medio más del gobierno. Se les quitan los subsidios y se deja de comprar importante publicidad, lo que devasta a muchos medios.

A partir de esa escisión, los diarios comienzan a buscar vías alternas de financiamiento. La “libertad de expresión” trajo un costo muy alto. En el caso de *El Sol de México* la relación con los gobierno priístas ayudó mucho la economía del periódico, pero en el 2000, con la llegada de Vicente Fox (PAN) a Los Pinos, la situación cambió y el propio periódico y la OEM tuvieron que pactar con el Gobierno federal una nueva relación.[≡]

Hoy día, la OEM edita 64 diarios, siete de ellos operan mediante un sistema de transmisión de página completa digital vía satélite, para su reimpresión remota en igual número de zonas estratégicas del país, lo que conforma la red de telecomunicaciones privada más amplia y moderna de América Latina con 36 sitios transcriptorios.

La red de actividades periodísticas de OEM está integrada por:

40 editoras

60 mil empleados directos y 40 mil indirectos

64 periódicos diarios

58 rotativas

36 estaciones remotas vía satélite

[≡] Según consta en las reuniones que tuvieron ejecutivos de OEM con el presidente Vicente Fox en dos fechas, que más adelante se puntualizan.

- 2 unidades móviles de transmisión remota
- 1 agencia de información
- 1 estación de televisión
- 2 estaciones de radio
- 40 Páginas de Internet
- 1 impresora de libros, revistas, folletos, carteles y publicidad comercial
- 1 empresa de Papel.

OEM también ofrece servicios de asesoría para campañas publicitarias y producciones a nivel nacional, además la perspectiva de difundir características de un producto simultáneamente entre millones de lectores.

Los diarios están dirigidos a todos los mercados, desde los de información general a los especializados en deportes y espectáculos, que circulan en áreas de influencia municipal, suburbana, estatal, regional y nacional. *OEM* exporta parte de su producción a los mercados de Norte y Centroamérica.[≡]

1.3 *El Sol de México en línea*

1.3.1 *Origen*

Existen pocos documentos que nos presenten la fecha exacta de la creación de la página de Internet en *El Sol de México*. De hecho, se ha tenido que investigar más con personajes claves que laboran, como el coordinador de la página de Internet, Alberto López Sustaita; la actual coordinadora de *El Sol de México en línea*; o lo hicieron en alguna época dentro de la Organización Editorial Mexicana (*OEM*), como: una correctora de edición, Susana Padilla Coronado, por medio de pláticas o charlas informales.

[≡] Se presume que hubo otros factores para que la *CPGV* pasará a manos del Gobierno federal. Existen versiones no confirmadas cabalmente, de que el verdadero propietario, o cuando menos, el participante mayoritario es el ex presidente Luis Echeverría Álvarez (1968-1976). Para una versión completa sobre todo este asunto consúltese "*Cómo García Valseca fundó y perdió 37 periódicos y cómo Eugenio Garza Sada trató de rescatarlos y perdió la vida*" de Salvador Borrego, actor y testigo presencial de los acontecimientos, México, Editorial Tradición, 1984, 123p.

Los aportes de estas personas han sido valiosos y ayudaron a reconstruir el pasado que nos interesa. Cabe mencionar, que la existencia de la página de *El Sol de México* como tal, tiene relativamente un período corto de tiempo. Es decir, la vida de la página ha sido breve.

OEM se mantuvo a la vanguardia tecnológica y decidió colocar en la Internet varias páginas web con contenidos netamente periodísticos y para ello se lanzaron 15 páginas de distintos periódicos de la organización, para estar en la red.

Realmente eran páginas muy simples, con poca información, en comparación con las notas que el periódico publicaba. Antes de los Juegos Olímpicos de Atlanta 1996, ya se tenía el plan elaborado y se había contratado a una empresa para que diseñara y administrara la página de Internet, no sólo de *El Sol de México*, sino de las 14 editoras restantes.

El proyecto se inició formalmente durante los Juegos Olímpicos de Atlanta 1996, para darle una mayor cobertura y presencia de OEM en los Juegos.

La posición del Presidente y Director General de OEM, Mario Vázquez Raña, dentro del Comité Olímpico Internacional, le daba una importancia inigualable a la participación de la Organización Editorial Mexicana dentro de la cobertura de los Juegos Olímpicos. Es así, como se lanza a ciberespacio la información generada por *El Sol de México*. El director de *El Sol de México*, en tiempos de inicio de la página era el Señor Roberto Aguilar Chávez.

1.3.2 Desarrollo

En un principio sólo se contemplaron a dos personas para cubrir el nuevo departamento. Ellos tenían que actualizar diariamente la información publicada en las páginas de Internet. En realidad no era mucha información, además de que no era una actualización constante durante el día, más bien, era de una manera diaria.

En algunos meses se ampliaron las plazas dentro del área de Internet, porque crecieron en número las editoras que publicaban parte de su información en la red. Así, el departamento

llegó a cinco personas que se distribuían de manera equitativa la actualización de las editoras de provincia y los tres periódicos del Distrito Federal (*El Sol de México, Esto y La Prensa*).

Algunos años después, se revela la importancia de tener información fresca y actualizada en la página de Internet. Por eso, se decide traer a otra persona especializada en ser editor de noticias, que pueda abarcar cualquier tema.

La importancia de este puesto radica en el conocimiento para poder seleccionar notas que sean importantes, urgentes y que requieran una edición especial. Además, saber ponerle un título (cabeza) que sea llamativo, corto y preciso. Algunas características extras se mezclan en el perfil que debe tener un editor de noticias de última hora.

Este tipo de secciones dentro de una página de Internet cobró un gran auge debido a que cada año aumentaron considerablemente los usuarios de la Red de Redes y por ende los usuarios ávidos de información nueva, de noticias y de imágenes que explicaron y divulgaron lo que estaba sucediendo en México y el mundo.

En septiembre de 2003 se decide crear una vicepresidencia de *OEM en línea*, para ordenar y cubrir las necesidades de la OEM en el ciberespacio. La maestra Marisol Vázquez de Aguilar, toma posesión de dicha vicepresidencia y decide lanzar un proyecto, para que todos y cada uno de los periódicos tuviese presencia en Internet. *El Sol de México* sería la punta de lanza de todo el proyecto. Por supuesto, que las páginas que ya existían se modernizarían en contenido e imagen. Así fue. Esta fase de expansión sigue en pie y se pretende finalizar a fines de 2004.

1.3.3 Actualidad

La página ha ido teniendo modificaciones a lo largo de casi 7 años de estar 'al aire' en Internet. Ese desarrollo ha sido lento y un poco tortuoso, toda vez que el Internet no tuvo el auge esperado por los directivos de OEM, hasta ahora.

Actualmente el rol de OEM en el ciberperiodismo es uno de los principales, a la par de otros diarios de circulación nacional que también cuentan con un espacio en la World Wide Web (WWW). La participación de OEM en el mercado es amplia e importante, porque cuenta con información actualizada, casi las 24 horas del día y tiene presencia en varios estados de la república.

El Sol de México en línea es el portal más importante que tiene OEM, seguido por *ESTO* y luego las editoras de provincia, a la par del periódico *La Prensa*.

Hoy en día, *El Sol de México en línea* es uno de los diarios en Internet más importantes en cuanto a información y actualización se refiere, según la encuesta de preferencias en Alexa.com (disponible en <http://www.alexa.com>), pero se reconoce que no se está a la par tecnológica con otros medios en Internet.

El departamento de Internet está conformado por cuatro personas divididas en cuatro turnos, para asegurar un óptimo funcionamiento y la completa cobertura de las noticias a lo largo del día. Es decir, son muy pocas personas y se cuenta con pocas herramientas para trabajar.

Otros medios en Internet, del mismo rubro, cuentan con más de cincuenta personas en la plantilla, única y exclusivamente para el área de Internet, además con la infraestructura necesaria para llevar a cabo una labor completa.

Existen muchas carencias en el Departamento de *El Sol de México en línea*, pero también existe calidad en la información, que muchas veces es lo que más importa.

La expansión de OEM continúa y se ha ampliado a diversos campos de la industria mexicana como el papel y cartón, y parece que se consolida como una de las empresas más rentables de la actualidad en México.

Esperan grandes compromisos para *El Sol de México en línea*, pero existen elementos y disposición del periódico para sacar adelante lo mejor posible el trabajo y realizar un papel digno en el ciberespacio.

1.4 Contexto

Hablar de *El Sol de México* es hablar de un periódico con múltiples deficiencias, pero que también tiene sus cosas buenas, porque sigue funcionando y los trabajadores siguen ahí, muchos con bastantes años. Por lo que respecta a las fallas, éstas se han ahondado a través del tiempo. Las soluciones parciales han hecho que los problemas sólo se arreglen de manera superficial y somera.

Hace 39 años nació y hoy, se encuentra entre los periódicos que probablemente mueran, según los expertos.⁵ La competencia para *El Sol de México* es fuertísima y ahora no se ven luces de que algún día la alcance, para como están las cosas. Hay que recordar que *El Sol de México* tiene una línea marcada hacia al prisma. En OEM existen muchos intereses de por medio con ex presidentes y gente de los círculos de poder que han maniatado la dirección de la empresa, y esto podría considerarse como una de las causas más fuertes que puedan causar su desaparición.

Pero esta problemática no es exclusiva de este periódico, más bien es de varios, que han quedado rezagados por la transición política y las nuevas reglas que se impusieron desde el sexenio salinista.

La existencia de los medios estaba garantizada por los apoyos que el gobierno daba. Para qué esforzarse tanto si bastaba con quedar bien con los gobernantes, que además, disponían de una gran cartera para pagarse publicidad. Y los medios, casi todos, subsisten no de sus ventas ni suscripciones, sino de la publicidad y los espacios que venden.

⁵ Revista Expansión. Julio 2002. Año XXXIII. Núm. 884, p. 36

El control gubernamental de la prensa se relajó en la administración de Carlos Salinas de Gortari, quien terminó con el monopolio en la producción, importación y distribución del papel periódico de la empresa estatal *PIPSA*.

En 1992 surgieron los primeros lineamientos en el presupuesto de egresos que impedían a las dependencias públicas, transferir dinero de una partida al gasto de publicidad. La presión la tuvieron los periódicos y medios impresos que rápidamente buscaron otras formas de ingreso. Hay quienes afirman que la práctica de subsidiar publicaciones no ha desaparecido. *El Sol de México* es uno de ellos, pero recientemente con la llegada de Vicente Fox al poder, el subsidio ha cesado de manera importante.

El Sol de México resintió toda esta carga y ahora se encuentra en un dilema grande, subsistir a pesar de su línea editorial y maniatada a intereses particulares o se decide a lanzarse contra la competencia y realizar un periódico digno de las exigencias de la nueva sociedad. Hay recursos materiales, creativos y humanos para lograrlo, sólo falta que “el dueño” se decida a romper con la tradición ancestral.

El problema más grande, es la carga de intereses que rodea a la organización, y de ahí se desprenden más conflictos que determinan el ambiente y los resultados de la organización. No se puede ser una organización exitosa, cuando por dentro existen demasiados conflictos y no hay soluciones previstas o simplemente no se desea hacer algún cambio.

Las notas que se manejan son “comunes”. No hay investigaciones especiales, reporteros que busquen más allá de lo que se ve. Aquí nos enfrentamos a otro problema, los salarios de los reporteros y del personal que labora en *El Sol de México*, son raquíticos. No existen otros medios de compensación que mitiguen la poca paga. Así la información que se genera en el periódico es baja y muchas veces de mala calidad. Hay que estarse apoyando constantemente de otros medios y agencias que cubren los “huecos informativos”. Este es el mayor problema que enfrenta *El Sol de México en línea*, pues la poca información disponible, hace que se registren pérdidas, por espacios de publicidad y notas pagadas, pero

además existe un costo psicológico muy alto, que será explicado en el capítulo 3 de la presente investigación.

Por obvias razones de compromiso, no se consideran notas o revelaciones que puedan poner en riesgo la situación del periódico y su línea editorial.

La infraestructura de *El Sol de México* es antigua. El edificio es compartido, alberga a *El Sol de México*, al periódico deportivo *ESTO*, el corporativo de *OEM*; las rotativas y bodegas de los periódicos, todo en un edificio que se cubre casi una manzana completa. En diciembre de 2002 fue sometido a una restauración, pero sólo se centró en la parte externa.

En cuanto a tecnologías, *OEM* es muy selectiva. No todas las áreas, a pesar de ser un medio de comunicación y de que presumen de estar siempre a la vanguardia, tiene tecnología de punta. En la redacción y en el área administrativa se encuentran equipos mayoritariamente obsoletos que a cada rato se tienen que estar arreglando, porque son muy viejos.

Pero en las oficinas de los altos mandos y en algunas áreas se cuenta con los últimos avances tecnológicos. Las páginas de Internet de *OEM*, incluido *El Sol de México*, tienen muy poco personal y carecen de tecnologías que puedan potenciar el trabajo.

Pero en la Página de Internet (*El Sol de México en línea*), se está trabajando bajo otra perspectiva y con otras dinámicas que parecen estar dando resultados. La página es muy joven y ya ha pasado por varios procesos, pero actualmente es una competencia seria con *El Universal* y *Reforma*, que son los medios a seguir. Caso contrario con la edición impresa, que está a *años luz* de alcanzar a sus retadores.

Finalmente, podemos decir que los medios deben dirigirse hacia la sociedad y contribuir a que esté bien informada para que la opinión pública, la voz de la nación organizada y civilizada, moderna y actuante, oriente el rumbo. De lo contrario, seguiremos en manos de unos cuantos (gobernantes, círculos de poder, etc). En México, por sus antecedentes, la tarea no es fácil. Las empresas de medios de comunicación han hecho más complejas sus

redes, lo que significa que no sólo con el poder tradicional tienen vínculos poderosos, también los han establecido con empresas y corporaciones particulares. Hasta hoy el único compromiso que no existe es con la sociedad, aquella en cuyo nombre todos, absolutamente todos hablan. (Disponible en www.zocalo.com.mx)

He aquí una descripción rápida de la historia de OEM, a donde pertenece *El Sol de México*, de las características del medio que se va a investigar y del contexto en el que se encuentra sumergida la empresa.

Es importante conocer de dónde salió la OEM y *El Sol de México*, para darnos una idea de las ideas y razones de su existencia, analizar su desarrollo y describir su actualidad. Ahora se caracterizará lo más importante del sondeo del entorno del periódico y la OEM.

1.5 Sondeo

El Sol de México, como ya se dijo es un periódico perteneciente a Organización Editorial Mexicana (OEM), propiedad de Mario Vázquez Raña –empresario y miembro de Comité Olímpico Internacional, que por mucho tiempo también lideró al deporte mexicano-. Este periódico se considera la punta de lanza de la OEM en el DF y clave en la estructura organizacional de OEM.

El capítulo anterior nos dio una idea de la historia de *El Sol de México* y su relación con el periodismo mexicano, el contexto en el que surge y su desarrollo a través de los años, para rematar con actualidad que vive. Aquí analizaremos el entorno de *El Sol de México*, para darnos una idea de las perspectivas que tiene.

Ahora bien, entendiendo la problemática general de *El Sol de México*, en relación a su entorno, veremos las relaciones que mantiene con el Gobierno. Este punto nos permitirá conocer de mejor manera, la visión de la organización sobre el Gobierno y viceversa.⁶

⁶ Revista Expansión, *Ob Cú*, p.36

1.5.1 Gobierno

Como hemos comentado antes, OEM ha estado muy ligada al gobierno, a sus concesiones, a sus subsidios y a sus caprichos. Al parecer, la compra de OPGV (Organización Periodística García Valseca) por parte del Gobierno (Vázquez Raña), siembra dudas y de ahí para adelante la organización ha estado marcada en sus contenidos, en su estructura y en sus finanzas por gente ligada al Gobierno y a los círculos de poder que han gobernado México.

Pareciera ser que los vínculos de OEM y en especial *El Sol de México* con el gobierno van más allá de simple trato institucional. Por lo menos así lo demuestran los hechos del 68, la información sobre el temblor del 85, la caída del sistema en 88 y la situación en la época de Carlos Salinas de Gortari y Zedillo.

Ahora con el cambio en el gobierno de Vicente Fox, las cosas han cambiado un poco. A parte de que las finanzas se vieron afectadas por la disminución en notas pagadas y subsidios del gobierno, la información sobre la nueva administración parece ser más dura. Ahora el periódico se volcó contra el foxismo y hasta hace poco, que Mario Vázquez Raña y su equipo de colaboradores de OEM se reunieron con Vicente Fox, las cosas empiezan a relajarse.

La información y la línea editorial se suavizaron un poco, pero se sigue notando un marcado estilo priista. Ahora muchos de los directivos de OEM y en particular *El Sol de México*, refieren la relación con el gobierno, como una relación cordial, meramente institucional, que no se presta a las vacilaciones y a la corrupción.

Siempre las relaciones del *El Sol de México* con el Gobierno han estado marcadas por una manutención, ya sea por el control y suministro del papel, hasta por información y publicidad que las autoridades mandan a la organización. Las cosas se han manejado de otra manera desde la época salinista, pero *El Sol de México* depende mucho del Gobierno.

Ahora, en la administración foxista, se han llevado a cabo varias reuniones entre la cúpula de OEM y el presidente Vicente Fox para acordar términos de inversión, publicidad y línea editorial. Al Gobierno le conviene que la prensa hable bien de él y su administración y a OEM le conviene mantener una relación cordial y amistosa con las autoridades.

Se pone de manifiesto que la relación cercana y estrecha que ha tenido OEM y *El Sol de México* con el Gobierno, seguirá y esto trae más consecuencias que beneficios, pero desde la óptica del dirigente, Mario Vázquez Raña, las cosas deben –en su esencia- seguir como están.

En cuanto a la legislación como tal que rige los medios, podemos observar que no sólo *El Sol de México*, sino en general, todos los periódicos y todos los medios de México, no respetan las leyes.

En el caso que compete a la legislación que estaría sometida *El Sol de México* sería la Ley de Imprenta, que fue promulgada en 1917 por el entonces presidente, Venustiano Carranza. Dicha ley contiene las disposiciones jurídicas que norman hasta la fecha las actividades en materia de comunicación social, afectando a los medios impresos.

Son, sin embargo, disposiciones inoperantes, no sólo por lo añejo de su promulgación, sino por su falta de aplicación y consecuencia con la realidad actual, como han afirmado una y otra vez los especialistas en la materia.

Igual que los especialistas, algunos comunicadores y periodistas han considerado que el contenido de la Ley de Imprenta es altamente restrictivo para el ejercicio de las libertades de expresión e información, debido a que su articulado obedece al contexto social que imperaba en la fecha de su redacción. Es al mismo tiempo una ley punitiva, pues impone castigos con cárcel y sanciones económicas a quien la incumpla.

La ley contiene además elementos para una eventual defensa de los usuarios de los medios impresos, como es el derecho de los particulares a que sea publicada una rectificación a las

alusiones que se hagan sobre su persona, en el número siguiente a la fecha de entrega de la respuesta. El incumplimiento de esta obligación se “castigará con una pena que no baje de un mes ni exceda de once”, se establece en el artículo 27.

Pero esa disposición, como el resto de los 36 artículos de la Ley de Imprenta, es prácticamente inaplicable. Su desacato, más el desconocimiento de su contenido por parte de los ciudadanos, autoridades y medios, ha generado una vasta zona de impunidad entre unos y otros, por eso es que aún se mantiene, por eso es que aún se mantiene su defensa tácita por parte de quienes se han opuesto sistemáticamente a cualquier intento legislativo que pretenda actualizar el marco jurídico en materia de comunicación social.

En el siglo XXI, la realidad obliga a que actualice el contenido de la Ley de Imprenta. Que se analicen y se discutan sus disposiciones, pero sobre todo, que se conozca su contenido. En varias legislaturas de diputados se ha hecho el intento de llevar a cabo una reforma, pero todos los intentos han sido vanos. Hoy, la legislación es la misma de hace casi cien años. Y no hay vistos de que pueda haber algún cambio.⁷

El Sol de México ha realizado dos entrevistas al presidente Vicente Fox, la primera el 17 de marzo de 2002 y la segunda, directamente por Mario Vázquez Raña en febrero de 2003⁸. En esas entrevistas se rescata al visón del presidente sobre diversos asuntos de interés general.

Ahora bien, el presidente decidió realizar una reunión con OEM, sus directivos y los directores de todos los diarios que conforman la organización.⁹ El presidente reconoció que Mario Vázquez Raña ha logrado hacer “una organización de excelencia, bastión del periodismo y un ejemplo para la comunicación”. En esa reunión el presidente tocó varios temas de la agenda política nacional, pero el propósito del encuentro era asegurar una

⁷ La Ley de Imprenta y demás leyes sobre los medios masivos de comunicación pueden ser consultadas íntegramente en www.congreso.gob.mx

⁸ Versiones íntegras en www.elsoldemexico.com.mx

⁹ *El Sol de México*, 22 de septiembre de 2003, año 37 No. 9457.

estrecha relación entre el Gobierno y OEM, a través de todos sus diarios. Puede decirse que era un pacto para que se relajara la línea editorial de los periódicos.

De esta forma el presidente Fox aseveró que la información va a ser vital para que los propios actores políticos puedan alcanzar esos acuerdos, "así que tenemos mucho que construir juntos en esta tarea de consolidar la democracia en esta transición y construir el México que en breves palabras nos ha descrito don Mario; el México de dignidad, de unidad, de oportunidades, de justicia y de vanguardia".

Luego vino la despedida del jefe del Ejecutivo y expresó: "Termino por hacer un reconocimiento renovado a esta Organización, agradecer lo que han hecho por nosotros en materia de crítica, que la hemos escuchado y la hemos entendido. Esa última reunión marcó un cambio en la forma de dirigirse y tratar al presidente Vicente Fox y viceversa. El presidente Fox ha dado un trato preferencial a la información que pide *El Sol México* y en general para la OEM.

Situación particular es la que vive el Internet. En México todavía no existe regulación como tal que permita, restrinja o limite el uso y contenido de páginas web en México. A pesar del caos reinante en todo lo referente a Internet, en México se comienza a hablar de un entorno legal en la Red con una mayor certidumbre jurídica para usuarios, consumidores, empresas y poseedores de derechos intelectuales.

El trabajo no está completo. Internet, en cierta forma, entraña miles de kilómetros de camino, con apenas algunos metros pavimentados para los usuarios, y lo demás es terracería. Autoridades y expertos en derecho informático aseguran que las leyes, las reformas, las normas y los reglamentos que se han proclamado en México desde 1999, reconocen la importancia de Internet como un medio que ha cambiado la forma en que se hacen negocios en el país y el mundo. Pero hay mucho por hacer.

"Hay una ausencia de legislación, pero hay autoridades y se pueden prevenir delitos; existe una certeza de que puede haber justicia en caso de ilícitos de cualquier fuero", dijo el

comisario Hervé Hurtado, quien encabeza la Unidad de Policía Cibernética de la Policía Federal Preventiva (PFP), en el reciente Encuentro Estratégico de Internet, organizado por la AMIPCI.¹⁰

En los últimos cuatro años, en México se aprobó una Ley De Comercio Electrónico, una Norma de Conservación de Documentos (digitales), una Ley de Firmas Digitales, una Ley de Comprobante Fiscal y una Ley de Sistema de Pagos que apuntalan el entorno legal de Internet. Todas éstas se pueden consultar en sitios como el de la Asociación Mexicana de Estándares para el Comercio Electrónico (disponible en: <http://www.amece.org.mx>).

Sin embargo, entre los expertos persiste la noción de que los esfuerzos, bien intencionados y promisorios, no son suficientes. Es decir, a medida que crece la masa crítica en Internet, con más usuarios conectados, más transacciones realizadas, más compras y solicitudes de mercancías en las enormes cadenas de abastecimiento, la necesidad de certeza jurídica se ensancha. Todavía estamos en “pañales” sobre un marco jurídico en México que dé seguridad a todos.

1.5.2 Competencia

El Sol de México es un periódico consolidado en el medio, pero a medida que han pasado los años se ha ido rezagando cada día más. Hoy en día la competencia se centra en dos periódicos Reforma y El Universal. Estamos hablando de una batalla en el Distrito Federal solamente, porque en provincia, OEM lleva la delantera en muchos estados o municipios que solamente tienen la televisión o el periódico y OEM acapara la mayoría del mercado en el interior de la república.

Reforma nace en 1994, como consecuencia de la ruptura que ya se platicó antes. Es un hermano del periódico El Norte, de Monterrey. Y desde que llegó impuso su estilo. La ventaja que tuvo Reforma es que supo dirigirse a un nicho menos relacionado con la cúpula política, más práctico y menos interesado en discusiones académicas. También entendió

¹⁰ La AMIPCI es la Asociación Mexicana de Internet. Integra y procura el sano desarrollo de la Industria del Internet en México.
www.amipci.org.mx

que si conquistaba un mayor número de anunciantes podría tener más independencia frente al poder. Hasta ahora lo ha logrado.

Parece ser el periódico líder en México, en cuanto a opinión, no así a cuanto tiraje, ya que El Universal sigue llevando la ventaja, pero La Prensa es el primero de todos, según un estudio de BIMS A11. El Universal no se durmió en sus laureles y prácticamente han iniciado una lucha sin cuartel, para atraer a más público, más ganancias, pero sobre todo, tratar de despojarse de privilegios y relaciones especiales con el poder.

Parece ser que estos dos periódicos concentran el mayor número de clientes, pero también los más altos grados de líderes de opinión. Por ahí también aparecen el Diario La Jornada – también con relativa juventud- Milenio Diario, El Financiero y ahora, más reciente El Independiente. Estos diarios son la competencia más fuerte para El sol de México, pero también la más lejana. Los contenidos y la estructura de las organizaciones de sus rivales son superiores en mucho al *El Sol de México*.

El Sol de México estaría en los periódicos que tienden a desaparecer, como Ovaciones, Excélsior, Unomásuno, Novedades, El Heraldo de México, el Día y otros más. Periódicos clásicos del periodismo anterior.

Ahora existe un nuevo periodismo, por así llamarlo. Ahora los diarios se enfocan en la “generación Nintendo”, ya no leen de manera lineal sino saltando de un bloque a otro, según opina Ramón Alberto Garza, fundador de Reforma y ahora directivo de su enemigo El Universal.¹² Esos periódicos han entendido que el entorno ha cambiado y los lectores también. Han hecho cambios, no solo estructurales, sino de estrategia, de diseño, pero sobre todo de concepción y de análisis de la realidad. *El Sol de México* se ha quedado en el pasado, a años luz de la competencia.

¹¹ Expansión. *Ob Cū*, p. 36

¹² *Ibiem*, p.36

Tal vez, *El Sol de México* tenga su competencia en periódicos similares. Pero resulta muy mediocre compararlos con ellos.

Ahora que se muestra un panorama somero sobre la situación de competencia que enfrenta *El Sol de México*, podemos ver que no la tiene nada fácil si desea salir adelante y asegurarse un lugar dentro del periodismo nacional en los próximos años. Quizá desaparezca *El Sol de México*, pero se ve difícil, por el gran apoyo que representa ser uno más de OEM, que es sostenida por dos grandes, La Prensa y ESTO.

El proceso es muy lento, pero si las tendencias continúan, en el futuro habrá un menos número de periódicos, lo que si bien reduce la oferta informativa en cantidad la aumentará en calidad. Con más lectores y un mayor pedazo del pastel publicitario, los diarios tal vez tendrán por fin los recursos para jugar su papel del cuarto poder.

Varios personajes¹³ coincidieron que *El Sol de México* vive un atraso de varios años, midiéndose el tiempo, en la calidad periodística y las nuevas tendencias. También aseguraron que su empresa no ve a *El Sol de México* como un rival a vencer o como un medio de competencia.

En cuanto al *El Sol de México* en línea la competencia es más cerrada con sus más cercanos rivales, Reforma, El Universal, Milenio y Noticieros Televisa. Es decir, en México quizá todos los periódicos tienen presencia en la Red de Redes, pero no todos realizan la labor que se debe. Hay que actualizar y recargar la información que sucede en el momento, es decir, hay que estar en tiempo real con las personas.

No todos lo cubren. *El Sol de México* ha logrado tener información fresca en su página. Pero no se cuentan con todos los servicios que la competencia tiene, porque existe una diferencia de personal inmensa entre *El Sol de México* y sus competidores, agregando que muchas veces no es importante el portal para los directivos de OEM.

¹³ Varias personalidades de Reforma, El Universal y Milenio fueron consultados vía correo electrónico.

La competencia entre *El Sol de México*, versión impresa y su edición en Internet es muy distinta porque obedecen a públicos y objetivos muy distintos. Pero queda claro que en cualquiera de los dos casos, la competencia está muy lejos de *El Sol de México*. Pero para la competencia no se considera a *El Sol de México* como un rival a considerar.

1.5.3 Clientes

Al hablar de clientes de *El Sol de México*, podemos hablar de dos tipos de clientes. Por un lado se encuentra el público en general, que puede ser el que compara diariamente o regularmente su periódico y por el otro lado, las personas, empresas, organizaciones y dependencias de Gobierno que compran espacios publicitarios en el medio.

El segundo grupo de clientes es el que más se busca cuando se crea un medio. A mayor número de clientes, mayor venta. Es decir, los anunciantes, ahora las compañías dedicadas a establecer cuáles son los mejores medios de comunicación para su comercial o anuncio (Media planning, Control Media, etc.), con base en los consumos del público.

Los diarios se han enfocado más al cliente, porque ya no existen los subsidios del Gobierno. Ahora quien puede dar mayores dividendos sería el público. Es por eso que se realizan estudios de mercado para sondear las necesidades del cliente y poder realizar un mejor producto para él.

Reforma y El Universal tienen públicos más o menos similares y sus lectores se calculan por miles. *El Sol de México* en cambio, tiene pocos lectores y suscriptores, sus clientes no son muchos o son muy “selectos”.

Hay una razón de lógica: a mayores clientes, mayor publicidad. Así de llano y simple. La información que se obtenga de estudios de mercado ayudará al anunciante a enfocar su publicidad al público que más le conviene y le permite negociar tarifas con los periódicos.

Los diarios captan menos de 12% de inversión en publicidad del país, que en 2001 fue entre \$2,500 y \$3,200 millones de dólares. En países desarrollados, la prensa escrita capta de 20 a 40% de la publicidad. En México, la mayor parte de ésta se compra en las tres principales ciudades. En el DF, Reforma y El Universal, acaparan 70% de este mercado. El resto se lo reparten entre los demás periódicos.¹⁴

Las tarifas de los periódicos varían de acuerdo al día, a la página, al espacio que se quiera y al tiempo que se pretenda utilizar la publicidad.

Para darnos una idea de lo que el cliente quiere hay que realizar labores de campo, investigación de mercados y enfocar sus necesidades, sus gustos y sus caprichos. Después analizar la información, procesarla y sacar estrategias que nos permitan cubrir de mejor manera el público al que estemos enfocados, para así atraer la mayor cantidad de público y a la postre, mayores ventas y dinero.

Podemos inferir que los clientes son importantes para *El Sol de México*, pero lo cierto es que el único cliente que le interesa en realidad es el que compra espacios publicitarios. Los clientes que sólo compran el periódico no son relevantes.

Así, los clientes de *El Sol de México* opinan que el periódico deja mucho que desear, no sólo por su material que no es del agrado de la gente, sino por su contenido tan escaso. Entre las peticiones destacan la necesidad de mejorarlo, en todos los aspectos y piden que logren crear un prestigio.¹⁵

En Internet es otra cuestión, aunque no haya tanta publicidad, también Internet se mantiene de eso. A mayores consultas, mayor impacto en el consumidor. Lo distinto a la versión impresa, es que Internet tiene otro tipo de clientes y por consiguiente otras necesidades.

¹⁴ *Ibid*, p.37

¹⁵ Estudios de mercado de *Media Planning 2003*.

Según Media Planning, los clientes de *El Sol de México* son mayores en comparación con la versión impresa. La gente entra a observar el portal, y agradecen que no tenga mucha publicidad, porque eso les disgusta.

Consideran que la página es buena, pero falta por ofrecer más productos y diseño. Exigen una mayor rapidez para descargar el sitio. Una de las propuestas es que los anuncios sean gratis, para que la gente pueda publicitarse al más bajo costo, de una manera muy exacta.

La diversidad de clientes de *El Sol de México* nos remite a una variedad de necesidades que se deben de cumplir para tener un cliente satisfecho con el producto, pero en la organización, pareciera que en lo último que se piensa es en el cliente.

Habría que reconsiderar esa idea, para retomar cosas tan funcionales y básicas, como lo es lograr la confianza de un cliente satisfecho. Así, después de haber visto cómo los clientes primarios han sido dejados de lado por *El Sol de México*, veremos cuál es su relación con los proveedores que tiene el periódico.

1.5.4 Innovaciones Tecnológicas

El cuanto a la tecnología con la que cuenta *El Sol de México* podríamos decir que es atrasada, obsoleta en la mayoría de las áreas. En la redacción y la zona administrativa abundan máquinas que tienen un procesador muy lento y realmente con máquinas muy añejas, que funcionan porque no se requiere para procesos muy avanzados, pero tampoco se realizan más actividades complejas, porque el equipo no da para más.

Solamente los mandos altos y para algunas operaciones importantes que realice *El Sol de México*, existen aparatos de avanzada tecnología. Es decir, podríamos asegurar que sólo se utilizan los equipos modernos para ocasiones y personalidades “especiales”.

Inclusive, en la página de Internet no existe un equipo que esté a la altura de las necesidades. Se trabaja con sólo dos máquinas, para cuatro personas y para soportar el

diseño de la página. Constantemente existen muchos problemas técnicos, que el departamento de satelitales (tecnología) no puede reparar porque no existe material ni refacciones abundantes. Cuando son reparados los equipos no quedan bien y constantemente están en reparación casi todas las máquinas de *El Sol de México*.

Existen recursos para comprar y mejorar las nuevas tecnologías, pero los directivos no han entendido que es un beneficio, una inversión para realizar mejor el trabajo. Actualmente existe poco equipo y mayoritariamente está en mal estado o es obsoleto. La organización cuenta con algunos equipos de avanzada tecnología, pero como medio de comunicación debería estar a la vanguardia tecnológica.

No hay planes a corto plazo para renovar o adquirir nuevas tecnologías, lo que sí existe es cultura de arreglar y comprar equipo cuando se necesita, no hay alguna estrategia clara, que nos remita a una edificación de una red tecnológica completa.

Como medio de comunicación las nuevas tecnologías impactan siempre y a todo momento a la organización. La actualidad exige estar a la vanguardia, porque día a día salen nuevos inventos al mercado, para hacer aún más cómoda la vida del ser humano.

Las telecomunicaciones han avanzado vertiginosamente, de tal manera que debe la organización conocer las nuevas tecnologías y tratar de adaptarlas a su entorno. Habría que hacer la aclaración de que no todas las nuevas tecnologías sirven para las necesidades de la empresa.

Parece que *El Sol de México* está atrasado en cuanto a tecnologías y día a día se hace más grande la brecha. La competencia diariamente gana espacios y va a la vanguardia de las tecnologías. Hoy es tiempo de que los directivos se den cuenta que apostarle a las nuevas tecnologías, casi siempre resulta benéfico, pero se deben conocer las necesidades y los productos que hay en el mercado para poder adaptar mejor los equipos a la organización

1.5.5 Tendencias Globales

El periodismo está cambiando, es un hecho. Los cambios se han hecho, como siempre en el extranjero y terminan repercutiendo en México, por la globalización.

Los medios han tenido que evolucionar y el periodismo es uno de los que lentamente se incorpora a la modernidad. Podemos citar algunas perspectivas de cambio, como que la gente en México seguirá leyendo periódicos, pero serán más los que tengan que ver con deportes o espectáculos. Siete y medio de cada diez personas prefiere leer prensa deportiva.¹⁶

El resto de la población (el grueso de la población) busca información fresca, pero no de investigación, La Prensa, El Gráfico, El Metro, El Sol de Mediodía, son ejemplos de que el público busca en la prensa, la nota roja y cosas someras, rápidas y digeribles.

Pero también es cierto, que existe una prensa muy buena en México, el “nuevo periodismo” le llaman. Periodismo crítico, especial, de investigación, de reportajes, de mostrar otra realidad. A eso le apuesta el periodismo en México y en general el periodismo en el Mundo. Los periódicos, y en general los medios, tienden a buscar más publicidad que les ayude a independizarse del gobierno y del poder. Han aprendido a ser autosuficientes.

Los periódicos buscarán, con mayores recursos propios, expandirse en la República y tratar de competir en lugares donde nada más existe un solo medio. OEM tiene una vasta presencia en el interior del país. La competencia busca llegar a esos lugares.

Pero las ambiciones van más allá, algunos periódicos importantes quieren estar en radio y televisión. Lograr sinergias entre los medios. *El Sol de México*, en particular OEM, tiene esa presencia, casi omnipotente. Pero *El Sol de México* debe reposicionarse y elevar la calidad de sus publicaciones. No se encuentra bien posicionado en el Distrito Federal y tiende a la desaparición.

¹⁶ *Ibid*, p. 39

Los medios buscan crear franquicias, para abaratar los costos, lograr mejores ganancias y tener más presencia en el mercado.

La presencia de los medios mexicanos en el mercado internacional es muy limitada, sólo algunos medios lo han logrado. Otros están en planes de penetrar al mercado estadounidense para los mexicanos.

El Sol de México, parece que no tiene planeado alguna presencia internacional o la asociación con algún medio. En cambio, los medios internacionales están buscando penetración en el mercado nacional. Hay intereses de comprar o invertir en medios mexicanos. Solamente el periódico deportivo *Récord*, tiene el respaldo de la española Marca. Existen varios proyectos, pero hasta la fecha no se han concretado.

El periodismo impreso debe ubicar estrategias que permitan estabilidad y permanencia en el mercado, que cada vez parece estar más enfocado a la televisión, radio e Internet, pero también es muy inestable. La competencia y la injerencia extranjera en todos los ámbitos de la sociedad mexicana cada vez cobra más fuerza. Habrá que estar atentos, para poder leer el entorno y realizar los cambios pertinentes o acoplarse al medio de mejor manera.

El Sol de México es un caso particular, no parece seguir pautas de entorno y se está estancando. Los cambios externos no le afectan mucho y por eso no consigue una evolución.

Para la versión on line, las tendencias son más fuertes. Cada periódico debe contar con presencia en Internet, pero se debe actualizar y tener una información en tiempo real. Se rompe el paradigma de tiempo- espacio. Desde cualquier punto del planeta, se puede contactar el sitio.

Las telecomunicaciones avanzan vertiginosamente y *El Sol de México* debe estar al tanto, debe ir a la vanguardia. Pero lastimosamente, no hay programas, proyectos que nos

indiquen que *El Sol de México* piensa cambiar. No hay planes para evolucionar. Así, podemos observar que *El Sol de México* no cambiará su situación en el corto o mediano plazo. Seguirá en esa misma tónica y probablemente los cambios que implemente sean tardíos. No desaparecerá, pero no existe la intención de comprender las tendencias globales y que las pueda aplicar en su organización. No hay visos de cambio.

Ahora daremos paso a la explicación del análisis sistémico de *El Sol de México*.

1.6 Análisis Sistémico

Entendemos que la organización se verá como un sistema abierto para analizar sus procesos y poder darnos una idea de la función que desarrolla, además de entender sus relaciones con el entorno.

El término organización es muy variado y existen muchos autores que dan su definición. Vemos que la organización está constituida por una serie de fuerzas o factores (físicos, sociales, económicos, culturales y políticos) que influyen en mayor o menor grado, a través de una interrelación. Una organización recibe insumos, (personas, materias primas, energía, información) que procesa y, al terminar de transformarlos entrega productos, bienes y servicios.¹⁷

También puede ser, la colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación y con sistemas coordinados de aislamiento; esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de actividades que, por lo general se relacionan con una meta o un conjunto de fines. Richard May.¹⁸

Para Carlos Marx es el instrumento para dividir el trabajo por hacer. Por su parte, Edgar H. Schein considera que la Organización es la coordinación racional de las actividades de

¹⁷ Jos S. Méndez, et al. **Dinámica social en las organizaciones**. McGraw Hill. México. 1990, p. 77

¹⁸ *Ibidem*, p. 81

cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.¹⁹

Pero en general todos coinciden con un grupo de humanos que busca objetivos específicos de manera más o menos ordenada. Una consideración especial es que las organizaciones no se dan en el vacío, se encuentran en un entorno social, en donde forman una red de relaciones con: proveedores, clientes, competidores, gobierno y otras instituciones.

El ambiente está formado por todos aquellos factores físicos, sociales, etc., externos a las organizaciones. Leer el ambiente nos ayuda a identificar las fronteras de la organización. Es de vital importancia analizar el *ambiente relevante*. Este a su vez se dividirá en estímulos *primarios y secundarios*.

La concepción como sistema abierto nos permite comprender a las organizaciones en un proceso continuo de transformación de insumos a resultados. También nos permite concebir las fronteras de la organización y su ambiente organizacional de manera flexible y cambiante.

La definición de sistema es muy variada y presenta muchas acepciones. Una de ellas considera a un conjunto de unidades (o partes u objetos) con relaciones entre sí.²⁰ Otra dice que es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un "todo organizado", donde el resultado es mayor que la suma de sus partes.²¹

El sistema abierto es aquel que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual "importa" energía para funcionar; transforma internamente y "exporta" algún producto, bien o servicio diferente.²² Ahora vamos a caracterizar el 'ambiente relevante' de *El Sol de México*.

¹⁹ *Idem*, p. 80

²⁰ Johansen, B. Óscar. **La comunicación y la conducta organizacional**. Diana. México. 1979, p. 26-27

²¹ Fernández Collado, Carlos. **La comunicación en las organizaciones**. Mc Graw Hill. México. 1990, p. 52

²² *Ibidem* p.53

1.6.1 Ambiente Relevante

Vemos que el **ambiente** está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante considerar por individuos del sistema en la toma de decisiones.²³

Así, consideramos que el ambiente de *El Sol de México* son todos aquellos elementos que de una u otra manera intervienen en el desarrollo de la organización y afectan el comportamiento de la empresa, como lo son los ámbitos económico, social, político, cultural, etc.

Las empresas fabricantes y comercializadoras de papel periódico. Agencias de noticias nacionales e internacionales. Compañías de telecomunicaciones, etc.

Consideramos como **ambiente relevante** a todas aquellas transacciones que realiza una organización para funcionar. No es todo aquello fuera de los límites de la organización, sino lo que necesita para funcionar efectivamente. Varía según su estructura interna, giro o sector al que pertenece.²⁴

El ambiente relevante de *El Sol de México* está constituido por empresas fabricantes y comercializadoras de papel periódico, pero este caso es singular, ya que posee su propia empresa de papel; pero también de las agencias nacionales e internacionales de noticias, las compañías de telecomunicaciones y, en general a todas aquellas vinculadas a los artículos de computacionales, fotográfico y de papelería. Además, *El Sol de México* se relaciona estrechamente con la Unión de Expendedores de Periódicos y Revistas de México, quienes se encargan de distribuir en el DF y todo el país.

El ambiente relevante se divide en dos puntos: los estímulos primarios y los secundarios.

²³ Baptista, Pilar en Fernández Collado, *Ob Cit.* p. 277

²⁴ *Ibidem*, p. 277

Entendemos por *estímulos primarios* conforman una parte del ambiente que afecta más directamente a la organización. Proviene de las condiciones del mercado, las condiciones de los proveedores y las condiciones laborales.²⁵ En el caso de *El Sol de México* consideramos los estímulos primarios a todos los factores que repercuten de manera directa en la organización y en su forma de trabajo, tales como:

- Empresas fabricantes y comercializadoras de papel periódico.
- Agencias de noticias nacionales e internacionales.
- Compañías de telecomunicaciones.
- En general, todas aquellas vinculadas a los artículos de computación, fotográfica, software y de papelería.
- Existe una relación estrecha con la Unión de Voceadores y Expendedores de Periódicos y Revistas en el Valle de México.
- También consideramos el reducido número de personas que tienen el hábito de la lectura en la Ciudad de México y de ellos, a su vez, quienes cotidianamente leen el periódico para informarse de los hechos noticiosos, (los lectores de *El Sol de México*)

Los *estímulos secundarios* afectan al entorno completo de una organización, incluso a los estímulos primarios. Están constituidos por legislativo, competidores, transporte, desarrollo tecnológico, tendencias económicas, sociales y políticas de un país.²⁶ Así, para *El Sol de México* los estímulos secundarios serían:

- Ámbito económico (finanzas)
- Ámbito Político (Información)
- Ámbito Social (diseñado para informar a la gente)
- El proceso de competencia con otros diarios matutinos que se disputan a los lectores y las fuentes de ingresos del periódico, tales como, publicidad, propaganda, etc.

En lo económico consideramos que las finanzas juegan un papel vital en toda organización y es de mayor importancia en los medios de comunicación, en este caso el periódico, que

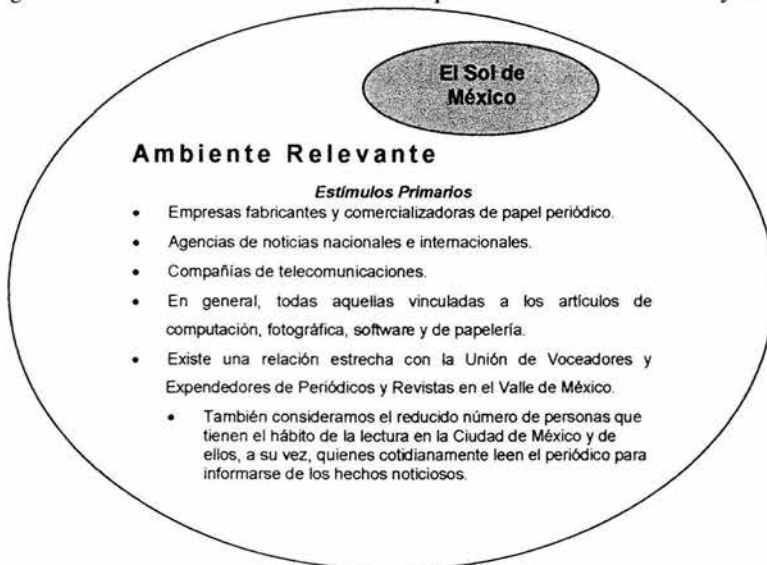
²⁵ *Ibidem*, p. 278

²⁶ *Idem*, p. 278

necesita de la venta de sus espacios publicitarios para mantenerse. El dinero que ingresa por la venta y las suscripciones a *El Sol de México* son mínimas. En donde se debe de poner más atención en su publicidad. Así pues, el terreno de lo económico es importantísimo en nuestra organización.

En lo político nos referimos a que la materia prima del periódico son los aconteceres de la vida nacional. La situación política del país es de suma importancia. El periódico obtiene del ambiente político la información que será procesada para darle un enfoque y presentarla más tarde para que la gente la lea.

El ámbito social es una parte muy importante debido que es la relación que guarda el periódico con la gente. Es el público al que está dirigido, además de realizar una labor social al informar a las personas sobre la realidad nacional. A continuación se presenta un gráfico del Ambiente Relevante con sus respectivos estímulos Primarios y Secundarios.



Estímulos Secundarios

- Ámbito económico (finanzas)
- Ámbito Político (Información)
- Ámbito Social (diseñado para informar a la gente)
- El proceso de competencia con otros diarios matutinos que disputan a los lectores y las fuentes de ingresos del periódico tales como, publicidad, propaganda, etc.

Ahora que vimos las características del ambiente relevante, en *El Sol de México*, damos paso a la explicación del Ciclo de Eventos.

1.6.2 Ciclo de Eventos

Se considera un ciclo de eventos al intercambio de energía con el medio es cíclico, repetitivo. Es un proceso continuo.²⁷

La característica de esta organización es que es un medio de difusión masiva. Es un **periódico** y nos enfocaremos al área netamente editorial.

El ciclo de eventos de *El Sol de México* sería la localización e investigación de información. Después se procesa esa información y se produce una nueva información, lista para imprimirse y distribuirse por la ciudad. Se trabaja únicamente con información, ya que sin ésta no se daría el ciclo de eventos.

El **periódico** se edita diario y tendría como meta brindar un servicio: "*informar a la sociedad mexicana el acontecer nacional e internacional*".

Todo ciclo de eventos, presenta ciertas características como serían los insumos, la transformación y finalmente el producto.

Nos referimos a **insumos** en un sistema a la materia-energía y la información absorbida por el sistema desde su ambiente. Por su parte, **transformación** es el resultado de un proceso de cambio del material que llega hacia una nueva formación de las circunstancias. Por **producto** entenderemos la información, materia-energía y otros resultados que el sistema descarga en su ambiente.²⁸

²⁷ *Ibidem*, pp.52

²⁸ Huse, Edgar F., et al. **El comportamiento humano en la organización**. Sitsa. México. 1980, p.24

El ciclo de eventos de El Sol de México estaría representado de la siguiente manera:

- **Insumos:** Los recursos humanos, la información que llega y que busca; los recursos materiales y los recursos financieros en general.
- **Transformación:** Nos referimos al proceso (diario) de la información que entra a la redacción del diario, para que sea compactado en varias páginas de papel. Todo el proceso de selección de información, corrección de estilo y diseño del diario.

Los reporteros buscan la información, que antes ya fue planeada la investigación por los directivos. Ellos (los reporteros) envían sus notas con información, a la página de Internet o a los jefes de sección y/o directivos), ya sea vía e-mail, fax o llegan a la redacción a escribir la nota.

En juntas, los directivos y jefes de sección, deciden cómo y en dónde irán las notas, así como la respectiva publicidad.

Se crean las planas por los diseñadores y cuando se finaliza el trabajo, pasa a revisión dos o tres veces. Se presenta a los directivos y si están bien, se mandan a las rotativas. En caso de que falle algo, se regresa a mejorarlo.

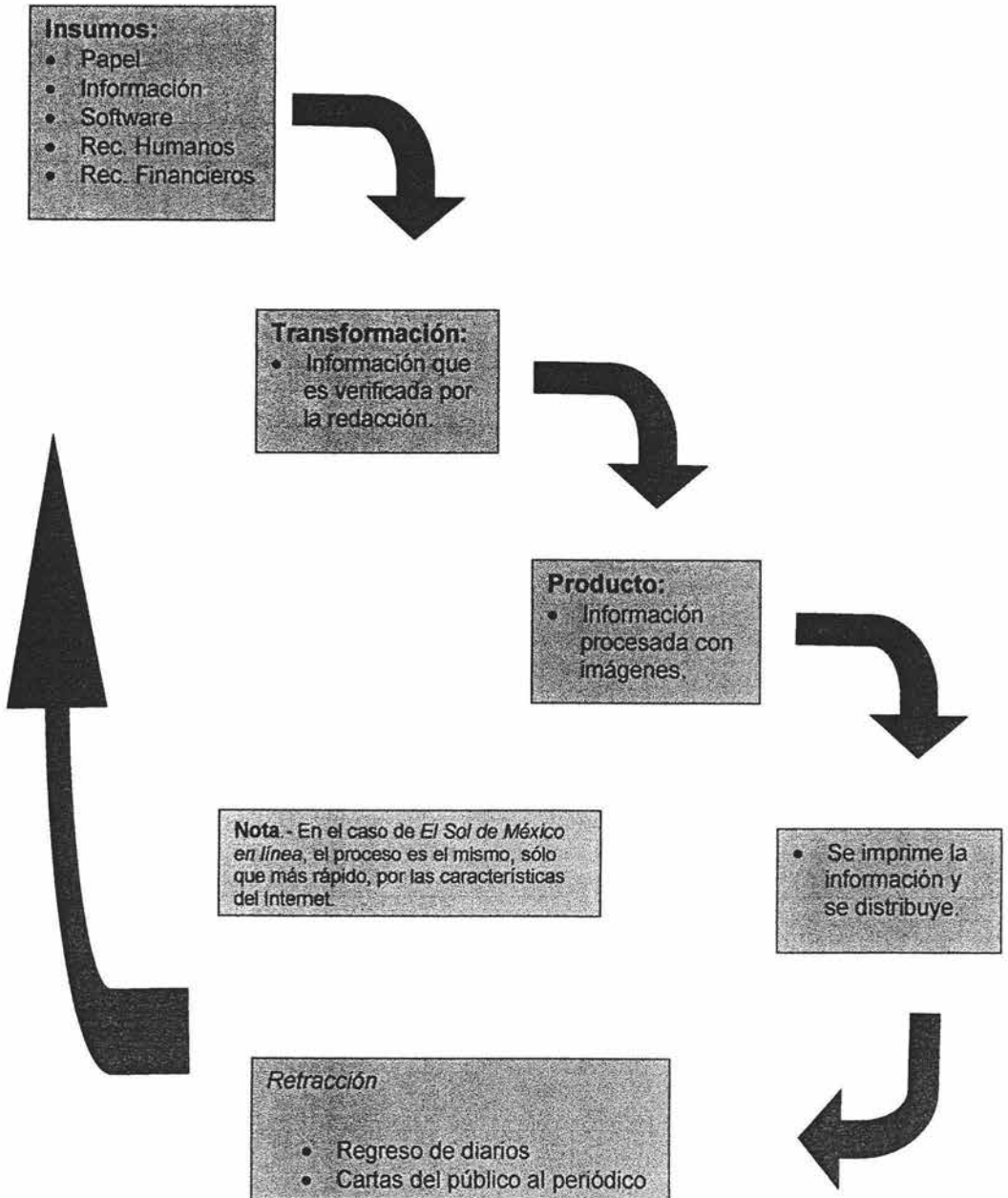
Ya en las rotativas se imprimen pruebas y pasa a revisión, si todo está bien se imprime el periódico.

En el caso de *El Sol de México en línea*, el proceso es casi igual, sólo que sin tantas revisiones y sin impresión de notas, todo está en la Internet. El proceso es más rápido, por la cantidad de notas que se manejan.

- **Producto:** Finalmente se logra el diario, -con la información necesaria- que será distribuido por medio de los voceadores en todo el valle de México.

En realidad el proceso o *ciclo de eventos* es muy simple y cotidiano. Sería, la recopilación de información; integración y edición del diario; la impresión y distribución del periódico.

En la página de Internet sucede el mismo proceso, sólo que es más rápido, por las características del medio. A continuación se grafica el Ciclo de Eventos.



Después de ejemplificar el ciclo de eventos en *El Sol de México* daremos paso a la identificación de los subsistemas fronteras.

1.6.3 Fronteras

Las fronteras son aquellas que representan los límites entre organización y entorno que siempre están sujetas a interpretación. Es decir son flexibles y dependientes de las instancias propias de cada organización.²⁹

En este apartado identificaremos las fronteras que como organización tiene *El Sol de México*. Para Johansen³⁰, en términos operacionales, la frontera del sistema es aquella línea que separa al sistema de su entorno y que define lo que le pertenece y lo que queda fuera de él. Es decir, las fronteras o líneas abiertas de la organización, representan los límites entre ésta y su entorno, pero también nos precisa que ésta identificación siempre está sujeta a la interpretación del investigador y del objeto de estudio. Así, para cada organización las fronteras de cada una son diferentes dependiendo de lo que se quiera investigar.

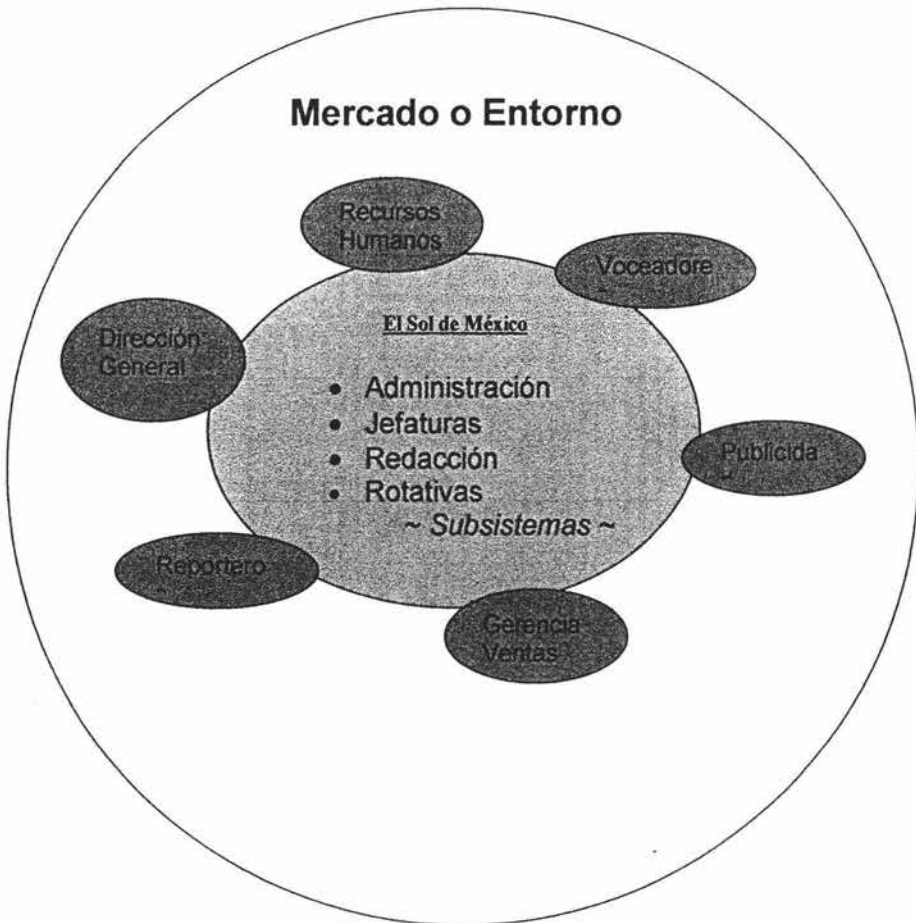
Las fronteras de un diario serían muchas, y dependen mayoritariamente del investigador. En este caso consideraremos a las fronteras de *El Sol de México* a:

- Los reporteros.
- La coordinación de recursos materiales.
- La coordinación de personal.
- La coordinación de cobranza.
- El departamento de publicidad.
- La dirección general de *El Sol de México*.
- La gerencia de *El Sol de México*.

Presentaremos una representación esquemática de las fronteras de *El Sol de México*.

²⁹ Baptista, *Ob Cit*, p. 280

³⁰ Johansen, *Ob Cit*, p. 26-27.



Después de caracterizar el ciclo de eventos, las fronteras, podremos explicar los grados de interrelación que existen *El Sol de México*.

1.6.4 Grados de Interrelación

Después de observar y distinguir las fronteras es necesario establecer el grado de interrelación que existe entre los componentes de la organización al interior y exterior de la misma.

Como hemos visto, *El Sol de México* tiene relaciones muy estrechas entre sus miembros y sus subsistemas internos. Así como también se relaciona con muchos factores externos.

Al medio interno porque si no se logra una buena relación con los subsistemas, simplemente el periódico no se realiza. Los miembros de la organización, los materiales y la planeación y delimitación de tareas es vital para que el medio impreso se lleve a cabo.

La *interdependencia* de los subsistemas. En este caso existe una relación muy estrecha entre el área **Editorial** (que se dedica a hacer el periódico en sí) y la parte **Administrativa** de *El Sol de México* (que se encarga de todos los bienes materiales, las compras, la publicidad y mantener en orden las finanzas de la empresa, etc.)

Al exterior porque depende de muchas otras organizaciones para que lleguen los insumos y se pueda realizar la labor del periódico. Los proveedores son importantísimos para que *El Sol de México* tenga todo el material que necesita.

Depende su estabilidad financiera de que no haya una recesión, de que el Gobierno y los distintos clientes sigan comprando espacios publicitarios. Y por la relación que existe entre *El Sol de México* y las autoridades.

Las relaciones de *El Sol de México* con sus partes internas y externas nos dan una idea de lo complejo que es el entorno para el periódico, que si no se lee y se entiende será cada día más complejo, pero también será un lugar donde *El Sol de México* no podrá estar por lo difícil que será su supervivencia.

Podemos decir que tiene un alto grado de interrelación, porque depende de muchos factores, tanto internos (parte administrativa, espacios publicitarios, organización de reporteros, información de página en Internet, etc) y su relación con el exterior, marcada principalmente por sus estrechos vínculos con círculos del poder y la política en nuestro país.

El sistema parece ser abierto, ya que ingresan muchos factores a la organización, pero es cerrado en cuanto a que los cambios externos no le afectan. *El Sol de México* sigue viviendo en el atraso y con la protección de OEM.

Las relaciones internas en *El Sol de México* resultan menos complejas que las que tiene con el exterior. Pero dentro de la organización las situaciones son complejas por el manejo de la información, ya que si no está bien cuidada, lleva lo necesario, es objetiva, se pierde todo el sentido, pero en el caso específico del periódico de OEM, tiene otra característica: la información en relación a los intereses del dueño.

Aquí entra las relaciones al exterior, tan bien manejadas por Mario Vázquez Raña, con el Gobierno federal y los círculos de poder, pero también la información da salida a los intereses personales de los directivos.

El Sol de México es muy complejo por sus relaciones con el exterior, ya que son éstas las que no lo dejan caminar libremente.

Ahora que hemos hecho el análisis sistémico, explicaremos la teoría contingente.

1.7 Análisis Contingente

Cuando nos referimos al análisis de la contingencia, estamos hablando de la adaptación de la organización al entorno. En el análisis de las organizaciones destaca el papel fundamental que debe tener el medioambiente en el estudio de cualquier sistema. Establece que dicho entorno funciona como un “estímulo” al que la organización responde con la

estructura y la forma en que funciona en determinado momento. Con esta premisa, se puede concluir que existe una estrecha relación entre las demandas presentes en el ambiente y la manera en que una organización responde a ellas.³¹

Como se ha hablado en los anteriores apartados, el ambiente cambió radicalmente para las organizaciones a partir del gobierno de Carlos Salinas de Gortari. Para algunos fue el TLC, el causante de las modificaciones, para otros, como los medios de comunicación fue el retiro de todo subsidio.

La prensa fue uno de los sectores que más sufrió con la medida. Bajo esa óptica, las organizaciones tuvieron que adaptarse a un cambio, a una nueva forma de trabajo.

Uno de los objetivos de toda organización, por consiguiente, debería ser comprender lo mejor posible el ambiente que la rodea. Y para analizarlo se encuentran distintos conceptos que nos permitirán entender de mejor manera el ambiente de las organizaciones.

1.7.1 Caracterización del Medio Ambiente

El Sol de México tiene un medio ambiente muy cambiante y difícil, pero me parece que no se ha leído con frecuencia y ello ha traído problemas y atrasos para la organización. Ahora analizaremos algunos conceptos que nos servirán para entender mejor la problemática.

Considerando que *El Sol de México*, puede considerarse una organización mecánica, que contiene un alto grado de burocratización y lentitud en sus procesos, podemos afirmar que existe un alto grado de interrelación en sus relaciones.

1.7.2 Turbulencia

Entenderemos por turbulencia los rápidos cambios en la tecnología, constantes modificaciones a las leyes mercantiles, la inflación económica, un mercado de gustos y

³¹ Martínez, Alberto, en Fernández, *Ob. cit.*, p. 54.

valores variantes, son instancias que contribuyen a que se enrarezca el entorno de la organización). Un ambiente turbulento se caracteriza por cambios constantes, dinámicos y altamente impredecibles.³²

El Sol de México puede decirse que se desenvuelve en un ambiente *turbulento*, porque existen cambios tecnológicos que afectan su desarrollo, hay que estar en constante innovación tecnológica, por ser una empresa de medios. Pero *El Sol de México*, a pesar de tener un entorno turbulento no se ha adaptado a él y tiene unos atrasos mayores, en comparación con su competencia.

La industria editorial es una de las más añejas en la historia, pero igual ha evolucionado vertiginosamente. Ahora también importa mucho el *periodismo on line*, es decir, tener información en el Internet y *El Sol de México* se esfuerza día con día en lograr esa meta.

Podemos decir que ha habido una disminución del gasto en la población, destinado a la compra de periódicos o revistas, en este caso, las ventas diarias del periódico han disminuido, por la recesión que se vive desde el 2001. La población no tiene dinero y cada vez destina menos para leer un periódico. Las necesidades básicas son más apremiantes.

Ahí también incluiremos la baja publicidad que se paga en los medios. Los empresarios o contratantes de publicidad destinan mayores recursos a la televisión o a la radio, en mayor medida que el periódico o los medios impresos. En resumen, *El Sol de México* vive un ambiente turbulento por los cambios constantes, tecnológicos, económicos y sociales.

1.7.3 Hostilidad

Un ambiente hostil se caracteriza por ser dominante, estresante y arriesgado, es un entorno que produce frustraciones.³³ El ambiente hostil se caracteriza por ser dominante, estresante y arriesgado. Su opuesto es un entorno noble o benigno, seguro, rico, con oportunidades y controlable por la organización. Un ambiente benigno apoya nuevas acciones.

³² Baptista, *Ob Cit*, p. 281

³³ *Ibidem*, p. 282

En el caso de *El Sol de México*, observamos un ambiente hostil, porque no se cuenta con una aceptación buena del diario. La gente, en general, opina que no es buen diario, son muy pocas personas que consideran al diario como bueno y que tienen una opinión favorable sobre la organización en general.

Además la competencia entre los diarios es muy fuerte, se pelean muchos intereses y objetivos económicos.

1.7.4 Diversidad

El Ambiente es diverso o heterogéneo y se da cuando los mercados de una organización son variados en sus características, por lo general, las organizaciones grandes y complejas tienden a moverse en entornos diversos pues producen varios *out puts* o resultados.³⁴

Hoy en día las organizaciones tienden más a vivir en ambientes diversos, que homogéneos. *El Sol de México* enfrenta un ambiente *diverso*, porque se compone de el público al cuál va dirigido el periódico y la edición *on line*, es decir, existen estudiantes, hombres y mujeres, empresarios y hasta gente que se dedica a cualquier actividad, que leen el periódico y visitan la página de Internet de *El Sol de México*.

1.7.5 Desintegración

Los entornos que rodean una determinada organización, también varían en su grado de integración, es decir, este atributo del ambiente se refiere al grado en que un determinado ambiente se encuentra organizado. Hoy día el ambiente, en general de cualquier organización, es más caótico.

Consideramos que desintegración es el grado en que un determinado ambiente se encuentra organizado. Si nos imaginamos un continuo de esta característica, encontraremos en un

³⁴ *Ibidem*, p. 283

extremo un ambiente altamente estructurado, casi totalitario, donde todas las organizaciones tendrían que estar sujetas a normas y reglamentos.³⁵

Pero *El Sol de México* tiene un ambiente integrado, no sólo porque está cobijado por una organización tan grande, como lo es Organización Editorial Mexicana (OEM) y ésta evita una competencia fuerte y se apoyan siempre, más con información. Otra de las razones es porque el ambiente se encuentra organizado de cierta manera, los periódicos, existen reglas que cumplir, como la distribución del periódico.

El periódico y la edición *on line*, tienen tiempos máximos de elaboración y distribución, en ese sentido, está estructurado los tiempos, no sólo de *El Sol de México*, sino en general de todos los periódicos. Así, encontramos que el ámbito periodístico es, normalmente, estructurado y organizado.

Pero un factor de desintegración, que muchas veces lleva a la polémica, es la legislación sobre los medios, que en líneas anteriores hemos descrito como ‘antigua’.

1.7.6 Escasez

Un ambiente puede también clasificarse por su grado de abundancia o escasez, en todos los aspectos de la vida de una organización. La abundancia o escasez de materias primas, de recursos humanos o naturales, como los energéticos, conforman la ecología de una organización y de su adecuado conocimiento, administración y explotación depende la sobrevivencia del sistema.³⁶

En el ambiente de *El Sol de México* encontramos una abundancia de recursos humanos, es decir, existen muchas personas que buscan entrar al periodismo. Asimismo existe abundancia de recursos tecnológicos que nos permiten avanzar y realizar las labores de la organización de manera más rápida y eficiente, con menos personal y con mayor exactitud, es decir, se eficientizan los procesos. Existe una relativa abundancia de capital que es

³⁵ *Ibidem*, p. 284

³⁶ March y Simon, en Baptista, *Ob Cit*, p. 285

invertido por la industria privada y por la propia OEM hacia sus medios periodísticos. Hay abundancia en información y papel, que permite su rápida importación y distribución.

El medio ambiente de *El Sol de México* y la versión *on line* cuenta con abundancia en muchos aspectos, para que la organización funcione adecuadamente. Con base en lo anterior podemos decir que *El Sol de México* y la edición *on line* es una organización grande que enfrenta un ambiente con turbulencia muy alta, con una hostilidad mediana, muy diverso, cohesivo y con abundancia de elementos.

1.8 Fuentes de Incertidumbre

La combinación de los atributos antes mencionados nos puede dar una idea de la situación de *El Sol de México* y su medio, y con ello podemos identificar la mezcla única de ***obstáculos, coyunturas, oportunidades y problemas.***

Para varios de los investigadores sociales, como Pradip Khandwalla³⁷, esta combinación de atributos y características que tiene cada organización. Bajo estas definiciones, veremos que enfrenta *El Sol de México*, como organización, pertenece al sector terciario de bienes y servicios.

1.8.1 Obstáculos

De acuerdo con un argumento de Khandawalla, un obstáculo es algo con lo que la organización tiene que aprender a vivir, tal y como son las imposiciones de la Ley Federal de Trabajo.

El Sol de México tiene varios obstáculos, entre ellos, una Ley de Imprenta, muy añeja que no se respeta en ningún medio. Existe una Ley de Comunicación y medios masivos, una Ley del Trabajo que comúnmente son violadas, así como las diferentes en materia fiscal y recaudatoria.

³⁷ Baptista en Fernández, *Ob.Cit.*, p. 285.

Se agregan la falta de disposiciones gubernamentales, partidistas, bancarias, para proporcionar fácilmente la información requerida y que se considera de vital importancia para el interés nacional.

Uno de los mayores obstáculos es la crisis económica que ha padecido México desde años muy remotos. No se ve para cuando haya una salida y al contrario cada día recrudece.

1.8.2 Coyunturas

Es un evento probable (aunque no seguro) que, idealmente, la organización debe prever ya que puede afectar fundamentalmente sus operaciones.³⁸

En *El Sol de México*, observamos que una coyuntura sería la negociación con el sindicato, que si no se lleva bien, podría desencadenar en una huelga de trabajadores y no salir el periódico o su edición *on line*.

O la muerte de Mario Vázquez Raña, presidente y director general, que seguramente cambiaría la concepción de la organización y su manera de trabajar.

1.8.2 Oportunidades

Es una situación potencial de ganancia para la organización, ésta debe ser reconocida y aprovechada a tiempo.³⁹

En el caso de *El Sol de México*, observamos que las oportunidades serían la protección del gobierno al mercado periodístico. Darle relevancia a lo que dice u opina la prensa, el gobierno que cuida su imagen ante los medios y les da trabajo, les facilita las cosas en cuanto a información.

³⁸ *Ibidem*, p. 286

³⁹ *Ibidem*, p. 286

Ahora que se avecinan años electorales se consideran de gran valía, porque las ventas aumentan y el periódico aumenta sus ventas de espacios publicitarios o de propaganda.

En Internet por el *boom* que ha despertado en los últimos años. Cobran relevancia las adquisiciones de la organización de nuevos materiales y equipos y la construcción de nuevas instalaciones o ampliación del espacio de la organización en los medios.

1.8.4 Problemas

Es aquel evento que afecta el desempeño de la organización de forma temporal.⁴⁰

Para *El Sol de México*, podemos describir que la falta de publicidad se convierte en un problema, por dos causas fundamentales: la primera, que si no hay publicidad se reducen los capitales de manera significativa y segundo, porque existen más huecos que llenar de información que luego no se tiene.

Otro de los problemas sería el aumento en los costos de producción del periódico. A esto se suma la baja información en *El Sol de México en línea* y la mala imagen que tienen los lectores y clientes del periódico. Esto se traduce en costos, que más adelante, en la investigación descubriremos.

Todos estos elementos deben ser identificados y entendidos por *El Sol de México* para que puedan ser evaluados oportunamente y se tomen las decisiones correctas en un medio ambiente que es fundamental para la conservación e innovación de la organización.

Todas estas características se descifraron con base en el sondeo realizado. Pero queda claro, que esto no termina aquí.

El Sol de México no parece estar preparado para atender una eventualidad. Sería muy lento el proceso, porque no tiene la información necesaria para leer el entorno y estar listo en caso de alguna emergencia.

⁴⁰ Ibidem, p. 286

Ahora explicaremos porque no se tiene la suficiente información para leer el entorno en *El Sol de México*.

1.9 Mecanismos para obtener información

Los mecanismos para obtener información con los que cuenta *El Sol de México* son muy simples y no son bien utilizados. Entre ellos se encuentran:

- **Retracción simple**, que se entiende como los mensajes que los lectores o el público envían a la directora (a) para hacer de su conocimiento alguna anomalía o felicitación. Es la información que regresa el consumidor.
- **Control directo a través de mecanismo interno**, las autoridades del periódico tratan de controlar e indagar la información a través de sus subordinados.
- **Control directo a través de adquisiciones**, el periódico necesita materia prima, que muchas veces es comprada a otros negocios, pero últimamente OEM, ha adquirido empresas que suministran esos insumos, como lo es una productora de papel, una empresa dedicada a los anuncios, etc.

Pero, con base en el sondeo realizado, hemos detectado que hay distintos factores que son utilizados para obtener información, como la propia visión del Director de OEM, que avala todo según su experiencia.

Las relaciones estrechas con el Gobierno, que impiden el libre tránsito de la organización por su entorno, son consideradas como fuentes confiables

1.10 Toma de decisiones

Con la recapitulación histórica, el sondeo del exterior de *El Sol de México*, un análisis sistémico y otro contingente, podemos inferir cuáles son las características de la toma de decisiones.

El Sol de México no cuenta con una lectura adecuada del entorno y parece no importarle porque nunca lo ha hecho y hasta el momento considera que el medio ambiente no determina su trabajo.

El líder, Mario Vázquez Raña, es quien toma las decisiones y no parece que tenga la información correcta para tomar las decisiones, con base en las necesidades de la empresa que exige el entorno.

Por esa ignorancia, las medidas a aplicar o los planes son improvisados. No existe una planeación, pero porque no hay una conciencia de lo que sucede en el exterior y muchas de las veces en el interior. Estas improvisaciones nos llevan a destacar que las soluciones son temporales y no resuelven el problema de fondo.

Presenta un alto grado de burocratización y responde al entorno de manera muy lenta, diríamos que es casi nula la respuesta.

El Sol de México ha sido uno de los pocos medios que no ha variado mucho su forma de trabajo, ni su manera de relacionarse con el nuevo entorno.

El Sol de México no ha tomado en cuenta la situación en el medio ambiente y sigue realizando labores y relaciones como si las cosas no hubiesen cambiado.

Así, *El Sol de México* ha sufrido un retraso monumental. La prensa de hoy día, apunta a nuevos lectores, tiene otra forma de laborar, ha dejado atrás las épocas de dependencia económica, política, cultura, etc.

En resumen, *El Sol de México* no parece haber evolucionado. No cuenta con la información suficiente del entorno para tomar decisiones y sigue basándose en la percepción individual del dueño.

La información que emite el entorno no es leída por los directores de *El Sol de México*, por tanto Mario Vázquez Raña no tiene la información suficiente para tomar las decisiones más convenientes para la organización, dejando todo en una mera suposición. Los intereses particulares y la experiencia propia del directivo marcan las pautas a seguir por *El Sol de México*.

1.11 Diagnóstico

La situación que enfrenta *El Sol de México* no es sencilla. Estamos hablando de un ambiente que está lleno de cambios y nuevos retos, como lo es el periodismo en México. Pero OEM y en particular, *El Sol de México* no parece importarles el entorno, para ellos el ambiente sigue siendo estable, no existen muchas complicaciones.

La relación que tienen con el Gobierno, desde hace años, es benéfica para los altos mandos, pero va en detrimento del desarrollo propio del periódico. No se ha avanzado y la evolución no llega. La relación ha producido un *estancamiento* y no deja que la organización sea libre y se adapte a los cambios que exige el entorno.

La problemática radica en la volatilidad de los sistemas comunicacionales de tecnología como el Internet. El periodismo *en línea* ha evolucionado, pero los atrasos de OEM y *El Sol de México* no permiten ir a la vanguardia que demanda el entorno.

El Sol de México no lee su entorno, no parece entender que el medio ambiente es muy importante para el desarrollo de la organización y su comportamiento dentro de éste. *El Sol de México* no ha entendido que las señales que emite el exterior son de vital importancia para entender y mejorar la situación de la empresa.

Ante una problemática, *El Sol de México* no está listo para responder al entorno de manera eficiente, porque no conoce lo que pasa en él. No hay una lectura y por tanto, no existe información que nos ayude a comprender y posiblemente a responder las necesidades que tiene la organización con respecto a su medio ambiente.

El inicio de esta investigación nos lleva primeramente a analizar el pasado, presente de *El Sol de México*, pero también a formular predicciones sobre la situación del periódico con base en el estudio de su entorno.

El Sol de México es un caso muy particular de las organizaciones mexicanas. Primeramente porque es parte de un conglomerado de medios muy importante, -como lo es OEM- no sólo en el país, sino a escala Latinoamericana.

El Sol de México, tiende a la *entropía*, que es el desorden en los sistemas⁴¹, y necesita encontrar su *Homeostasis o Estado de Equilibrio*, que es la importación de la energía necesaria para evitar la entropía negativa, permite a las organizaciones permanecer en un estado de equilibrio e ir cambiando sólo lo suficiente para responder a las demandas del entorno.

Podemos considerar que *El Sol de México* existe de manera adecuada la *neguentropía*, que se da en el momento en que se contrarresta la entropía y se transforma en algo ordenado y evolutivo, ya que las organizaciones necesitan importar más energía del medio de la que exportan.⁴²

Sus relaciones con el Gobierno y la forma de conducirse a través de los años nos hacen suponer que la organización no cambiará su estilo de manera profunda, pero tampoco se adapta al entorno que la rodea. Vive un estancamiento gigantesco y por lo pronto hoy, no existen visos de cambio.

El Sol de México debe leer su entorno, porque parece no importarle, pero día con día cambia y las cosas no son como antes. O se interesa más por lo que pasa en el exterior o muy probablemente desaparecerá, no hoy ni mañana; en unos años, la empresa no será nada y entonces no tendrá sentido seguirla manteniendo.

⁴¹ Katz y Kahn, en Fernández, *Ob Cit*, p. 52

⁴² *Ibidem*, p. 52

Los directivos de *El Sol de México*, deben buscar una independencia relativa con la OEM, para lograr un beneficio extra y dejar de ser un simple fantasma en la escena del periodismo nacional.

El ambiente al que se enfrenta *El Sol de México*, es hostil, pero existen oportunidades para todos. Lo único que se debe buscar es la estrategia adecuada para poder ingresar al mercado de manera exitosa, entendiendo las características del entorno y los clientes. La OEM tiene una estructura para ser la mejor organización periodística de América Latina.

El involucramiento directo con el entorno traerá beneficios a la organización, pero además se deben buscar que las decisiones se tomen con base en un estudio de entorno y deben ser consensuadas por el director con una o más personas. Debe formarse un cuerpo directivo que ayude a decidir el futuro de la organización. El poder del destino no debe caer en una sola persona.

Hemos visto que *El Sol de México* es importante porque pertenece a OEM, pero su vida ha ido en picada. El sondeo nos mostró que no toma en cuenta el entorno y eso ha desembocado en un gran estancamiento. Además, las decisiones han sido tomadas muy a la ligera y sin plena conciencia de sus posibles repercusiones.

Estas decisiones son unilaterales. Mario Vázquez Raña, es quien toma las decisiones y no tiene la información precisa para decidir, por eso se consideran superfluas y sin una propuesta de fondo.

Las relaciones entre *El Sol de México* y su entorno son muy estrechas, pero también son muy condicionantes, pero no existe una directriz que indique por qué se siguen.

Toda esta desatención hacia el entorno ha creado que *El Sol de México* carezca de prestigio. La opinión en general nos refleja una desaprobación total, y la organización no se ha dado a la tarea de mejorar esa imagen externa, siempre está buscando dar la imagen con los círculos de poder.

Así, podemos predecir que *El Sol de México* no desaparecerá, existirá por mucho tiempo, pero nunca será exitoso. No con las características que presenta y la poca adaptabilidad al medio. Por su parte *El Sol de México en línea* presenta mejores expectativas, aunque reducidas por la dependencia de la versión impresa, pero que poco a poco pueden irse superando. La calidad del portal es mejor y tiende a leer el entorno que la rodea. Carece de recursos, tanto tecnológicos como humanos, para realizar la labor de mejor manera, pero existen otros factores benévolos, como el personal.

Se enfrenta a un ambiente difícil por una competencia tremenda y por las características socio-culturales del mexicano, pero existen planes y proyectos para ir adaptando la organización a la situación del entorno. Las cosas se hacen de diferente manera.

El Sol de México debe cambiar su perspectiva y tomar en cuenta el entorno siempre. Hay que leer lo que el medioambiente dicta, para irse acoplando y realizar cambios cuando sean necesarios. Debe estar a la vanguardia para no quedarse “atorado”, y solamente lo conseguirá cuando se quite de encima, las pesadas relaciones con el Gobierno y se reconozca que existen mejores posibilidades de ser un periódico de categoría. El panorama no se ve fácil, pero si se quiere mantener en el mercado, debe haber cambios y entre más rápidos mejor.

El Sol de México seguirá igual. Con sus mismas deficiencias, con sus mismas carencias, con algunos paliativos para los errores, pero sin propuestas y cambios de fondo de cinco a diez años. (Mantenimiento)

No desaparecerá por el respaldo de OEM. Habrá mejorías en algunas áreas, que trabajen en beneficio propio y porque el medio ambiente lo exige, pero sólo será una parte de la organización.

Un factor a considerar será la próxima contienda electoral en 2006, donde se disputa la Presidencia de la República. *El Sol de México* enfrentará dificultades económicas y

políticas si el PRI no llega a Los Pinos. Por el contrario, si el PRI ganará la elección presidencial, habrá bonanza. Más dinero, publicidad e información.

La OEM es una empresa grande y deberá cambiar si quiere seguir en el negocio del periodismo, que eso ayudará no sólo a *El Sol de México*, sino en general, a todos los componentes de OEM. *El Sol de México* debe experimentar cambios para poder evolucionar y salir del limbo. Es decisión de OEM si se interesa por estudiar, comprender y adaptarse al entorno, que a final de cuentas, es una parte vital para la conservación o innovación de las organizaciones.

El Sol de México tiene un panorama difícil, pero si quiere sobrevivir, deberá darse cuenta de que el único camino para salir, es modificar sus modos de acción. *El Sol de México* ha cometido, sigue cometiendo y seguramente, si las cosas siguen como están, si no existe un cambio de fondo, se seguirán cometiendo los mismos errores. En ese sentido, se puede decir que la organización no parece aprender. El valor del aprendizaje no se hace presente en *El Sol de México*.

Ahora que se ha analizado el entorno que vive *El Sol de México*, el próximo capítulo se enfocará en la estructura del periódico y de la propia página de Internet, donde encontraremos las diferencias y similitudes entre la teoría y la práctica de la organización, es decir, entre la que dice ser y lo que realmente es.

Capítulo 2

El Sol de México: entre el Deber Ser y el Ser

2. *El Sol de México: entre el deber ser y el ser*

Este segundo capítulo tiene el objetivo fundamental de explorar, describir y conceptualizar a *El Sol de México* a través de la aplicación crítica de diversas teorías de la organización, y con ello elaborar un diagnóstico de su dimensión formal.

Para este análisis es necesario conocer lo que necesita *El Sol de México* para que logre su propósito. Para ello se describirá el funcionamiento, la estructura y comunicación interna, además, se definirá el tipo de organización, según la propuesta de algunos autores.

Se indagará la filosofía y los objetivos que *El Sol de México* ha considerado esenciales para el funcionamiento del periódico. Hay que presentar todo lo que se haya encontrado, esto con el fin de conocer el funcionamiento ideal y confrontarlo con lo que realmente se ejecuta. La práctica diaria.

Los valores, principios y objetivos de *El Sol de México* nos ayudarán a conocer lo que la organización dice ser. Reflexionaremos sobre la correspondencia que tienen los distintos elementos que la conforman.

Se citarán los organigramas, manuales de procedimientos, reglamentos internos de trabajo, otros documentos de trascendencia, inventarios de los recursos humanos y tecnológicos que se tienen, así como todo aquello que regula la estructura, funcionamiento y comunicación de *El Sol de México*.

Estos puntos son vitales para comprender el grado de formalización o valga la redundancia, organización que tiene *El Sol de México*.

El proceso formal de reclutamiento, selección, inducción y socialización de los miembros de la organización tiene un peso importante en el documento, porque analizaremos cómo es que llegan los humanos a *El Sol de México* y de ello depende en gran medida, cómo es que

se encuentra la empresa. Estos elementos son cruzados por la estructura formal de la autoridad, el liderazgo, la motivación y el grado de control que existe en la organización.

Es importante analizar cuál o cuáles son los factores que la organización emplea para lograr que los integrantes trabajen, o dicho de otro modo, cómo logra *El Sol de México* que las personas que han sido contratadas, hagan su trabajo y se cumpla diariamente la elaboración del periódico.

Para estudiar la formalidad de *El Sol de México* nos basaremos en algunas teorías que nos servirán para comprender la complejidad de la organización. En cuanto al marco teórico, se parte desde la perspectiva de que las organizaciones son un fenómeno de la sociedad industrial moderna, surgidas con el nacimiento de la Revolución Industrial. Cabe aclarar que una organización, por muy grande o pequeña, compleja o simple, que sea, será solo una parte de la sociedad y no podrá equipararse a ella como un todo.⁴³

La Revolución industrial marcó para siempre la historia humana y es a partir de ahí, que se crean las organizaciones –más o menos como las conocemos al día de hoy-, como entes sociales que sirven para ordenar de alguna manera el trabajo de los humanos. Conseguir algún beneficio es más simple y menos desgastante si varias personas se suman a la causa.

Ahora presentaremos lo que se puede considerar como una organización. Mayntz nos habla de que en la medida en que se cumplan tres características: formaciones sociales; estar orientadas hacia fines específicos y ser entes organizados (configuración racional), se está hablando de una organización.⁴⁴

Por su parte, Edgar Schein nos dice que una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.⁴⁵

⁴³ Mayntz, Renate, *Sociología de la organización*, Alianza Universidad, Madrid, 1996. p. 50.

⁴⁴ *Ibidem*, p. 47.

⁴⁵ Schein, Edgar H. *Psicología de la Organización*. Trad. Victor E. Cruz Cardona, México. Prentice Hall, 1982. p 14

Se considera a *El Sol de México* como una organización, porque cumple con las características de ser una formación social (individuos); está orientada hacia fines específicos y es un ente racional –está configurada racionalmente-, tal como indica Mayntz.

Asimismo, *El Sol de México* es una organización, bajo los parámetros que dicta Schein, porque un conjunto de personas diariamente elabora un periódico, a través de la división del trabajo y funciones, que una autoridad decide.

A medida que pasa el tiempo, la forma de mirar a las organizaciones ha cambiado, así como su posible delimitación.

Morgan habla de la organización como si fuera una máquina.⁴⁶ La visión en general es verla de esa manera. Las máquinas trabajan de una forma rutinaria, eficiente, exacta y predecible.

El Sol de México es considerado en gran medida como una máquina. Su estilo al elaborar el periódico es mecanicista, requiere de esas características para lograr la edición diaria del impreso. De esa misma forma sucede con la página de Internet. Esta visión ha invadido desde muchos años atrás la forma de concebir a una organización. Esta manera de ver a la organización puede lograr las bases de una operación efectiva, pero también acarrea muchos problemas, porque los seres humanos, son totalmente impredecibles.

Pero la organización será estudiada de distintas formas y utilizando algunas metáforas para comprender la complejidad de sus orígenes, operaciones y sentidos de vida. Esta consideración sociológica es el fondo del estudio de las organizaciones. Para analizar *El Sol de México* se consideraron elementos de la teoría “Clásica”, que influyen en la vida de cada organización. Pero no se dejó de lado el enfoque humanista, que devuelve la vista al hombre en la organización. Ninguna organización puede ser rígida solamente o flexible, existen grados o momentos. Algunas veces es sumamente rígida y otras veces muy flexible.

⁴⁶ Morgan, Gareth, *Imágenes de la Organización*. México. Alfaomega/RA-MA, 1991. p 12.

Encontrar esos momentos, describirlos y reflexionarlos, será tarea a realizar durante la investigación. Las escuelas, clásica y humanista, son básicas durante este estudio.

Otro elemento que nos ayudará a comprender mejor la complejidad de *El Sol de México* es la Teoría General de Sistemas, que sirve para estudiar de forma sistemática y científica a las organizaciones.

Varios autores auxilian al estudio de *El Sol de México*, entre ellos encontramos a Renate Mayntz, Kenneth Thompson, David Elliot, Edgar Schein, Gareth Morgan y Graeme Salaman.

Una referencia en el trabajo será la experiencia de un grupo de profesores que realizaron una investigación sobre Telmex. En su libro *La Organización Habitable*⁴⁷, los autores nos hablan con claridad, y por fin con un enfoque mexicano, de los elementos de organizaciones, tales como: liderazgo, grupos y por su puesto, de comunicación organizacional.

Así pues, definidos los lineamientos teóricos de la investigación formal de *El Sol de México*, se da paso a la descripción de los puntos que diagnosticarán la organización en su forma “ideal”.

2.1 Tipología de la Organización

Al hablar de una tipología de la organización encontramos que es un tema muy difícil, por la peculiaridad de que no existen tipologías exactas y únicas de las organizaciones. Se trata de ubicar de la mejor manera a la empresa, que cuenta con características muy específicas, en marcos que permitan entender mejor los elementos de los cuáles consta la organización.

Los intentos de crear una tipología de las organizaciones han sido bastantes. Las organizaciones pueden ordenarse con arreglo a toda una serie de factores analíticos; por

⁴⁷ Serrano, Rafael y otros. *La Organización Habitable*. México, 2001.

ejemplo, según el grado de voluntariedad que suponga el pertenecer a ellas, según los rasgos estructurales, según su constitución más democrática o más autoritaria, según las distintas propiedades de su objetivo. Es decir, existen muchos elementos por los cuales pueden dividirse, pero esta diversificación de variables, es lo que hace difícil establecer ciertos tipos de organizaciones.

El Sol de México se encuentra clasificado según Mayntz como una organización de servicios determinada por sus rasgos estructurales y por sus objetivos.⁴⁸

En la categorización de Mayntz se distinguen a las organizaciones por sus objetivos. En la primera categoría se encuentran aquellas organizaciones cuyos objetivos se limitan a la coexistencia de los miembros, a su actuación común y a los contactos recíprocos que esto exige.

En la segunda categoría se pueden incluir todas las organizaciones que tienen por objetivo actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para este fin, al menos transitoriamente, en la organización.

En la tercera categoría se incluyen las organizaciones que tienen como objetivo el logro de cierto resultado o una determinada acción hacia fuera. A esta categoría pertenecen las organizaciones de la vida económica. Y esta categoría tiene a su vez tres subgrupos, según la relación de los miembros con el objetivo correspondiente.

En primer lugar, los miembros pueden ver en el objetivo de la organización un valor al que están dispuestos a contribuir sin obtener a cambio ventajas personales dignas de mención. En segundo lugar, el objetivo de la organización puede identificarse con el interés personal de los miembros; a este subgrupo pertenecen la mayoría de las asociaciones de intereses. Finalmente los miembros pueden servir al objetivo de la organización porque su

⁴⁸ Mayntz, *Ob Cit.*, p. 71

cooperación les proporciona ventajas que no se identifican con el objetivo mismo; ejemplos de este subgrupo, serían todas las empresas.⁴⁹

En el caso de *El Sol de México*, se cuenta con objetivos, que pueden ser o no conocidos por los trabajadores, que es realizar un documento diario que exprese, analice y denuncie los acontecimientos nacionales e internacionales más importantes e interesantes para la población. El periódico podría enmarcarse en la tercera subcategoría porque los miembros, se sujetan a las normas existentes y cumplen con el objetivo, que puede o no ser compartido, a cambio de su sustento.

Su estructura es jerárquica y existe una división del trabajo para lograr que se realice el periódico. Lo mismo sucede con la elaboración de la página de Internet.

En nuestra sociedad, la pertenencia como miembro a las organizaciones es generalmente voluntaria, pero no necesariamente es por principio. En las organizaciones de producción y prestación de servicios tienen un carácter coactivo. Vemos que bajo esta tipología por objetivos, se puede pertenecer a más de una categoría formando, por tanto, tipos mixtos.

Según Talcott Parsons, a partir de su tipología basada en su función, es decir, de su aportación específica a la sociedad. Distingue cuatro tipos de organizaciones: las económicas, políticas, de integración social y culturales (así como tipos mixtos).

Bajo éstos parámetros, *El Sol de México* se encuentra dentro de las de integración social y cultural, ya que al ser un medio de comunicación que busca, procesa y muestra información de importancia para los lectores, promueve el acercamiento y la interacción entre la sociedad-comunicación y cultura. Esto le permite al periódico, cumplir una función social.⁵⁰

Para Woodward y Perrow, la tecnología es la base para la clasificación de las organizaciones. Se aíslan tres tipos de tecnología: producción unitaria y en serie a pequeña

⁴⁹ *Ibidem* p.77-79

⁵⁰ Parsons, en Salaman, *Control e ideología de las organizaciones*. F.C.E., México, 1980, p. 74.

escala, producción en masa y procesos de producción. El argumento de Woodward es que la tecnología determina la estructura organizacional. Además considera que las metas de la organización indirectamente son importantes como determinantes de estructura organizacional, ya que “las diferencias de objetivos controlan y limitan las técnicas de producción que se emplean”.

Perrow siguió las líneas de Woodward y considera a las organizaciones como fenómenos dentro de los cuáles se realiza algún tipo de cambio a las materias primas. Las cosas que se hacen y las maneras en qué se hacen constituyen la tecnología de la organización. La manera en que miembros interactúan con otros miembros, mientras trabajan sobre las materias primas constituye la estructura organizacional.⁵¹

Perrow argumenta que la tecnología es una base mejor para comparar las organizaciones que los diversos esquemas que existen.

Bajo ésta concepción, la tecnología de *El Sol de México*, es básica para sus procesos. Se entiende por tecnología, aquellos fenómenos que ocurren en el periódico para que la labor sea realizada diariamente. Es decir, cómo se hacen ciertos pasos. Pues bien, la recolección de información no es la misma en todos los diarios. *El Sol de México* recurre a la manera tradicional del reportero, las agencias noticiosas, pero también se vale de escuchar la radio, ver televisión y hasta recuperar información del Internet, para sacar las notas.

En la página de Internet sucede lo mismo. Así, vemos que otros diarios tengan los mismos métodos, quizá mayor refinados, y otros más, como por ejemplo, comparten información con diarios extranjeros, algo que ningún periódico de OEM realiza.

El Sol de México puede diferenciarse de otras organizaciones por la manera en que trabaja su tecnología. Y se enmarca en las definiciones de Woodward y Perrow, porque sus miembros realizan procesos de producción del periódico y de la Página de Internet.

⁵¹ Woodward y Perrow, en Salaman, *Ob Cit.*, p.79-83.

Otros autores como Peter Blue y Williams Scott proponen una clasificación desde las funciones útiles que deben cumplir las organizaciones para poder sobrevivir, siendo aquellas de beneficio mutuo (sindicatos, partidos políticos, etc); firmas comerciales, que benefician a propietarios y/o directivos (industrias, bancos y almacenes); de servicio, que benefician a sus clientes (hospitales y escuelas); y de bienestar común, donde se beneficia al público en general (oficinas gubernamentales). Los autores consideran que la supervivencia de cada tipo de organización dependerá de su capacidad para ser útil.⁵²

El Sol de México puede pertenecer a dos tipos de organizaciones, según esta visión, por ser una organización que brinda un servicio a los lectores, ya sean ocasionales o suscriptores y como firma comercial, por su beneficio económico que resulta de la venta y comercialización del diario, mediante su publicidad.

A partir de la caracterización analítica de Amitai Etzioni llamada “compliance”, *El Sol de México* se encuentra dentro de la característica de organización utilitaria. El medio de control que utiliza es el financiero, los trabajadores laboran por la remuneración económica que reciben de la organización, realizan sus funciones, cumplen con un horario y perciben un sueldo determinado por estas actividades.⁵³

Podemos clasificar también a una organización por sus objetivos. Las funciones de *El Sol de México* se encuentran encaminadas por un logro o resultado. El objetivo es difundir información de interés nacional, desde un enfoque particular-general. Es una organización en la que prevalecen las actividades específicas y la división de funciones dentro de una estructura jerarquizada de comunicación descendente.⁵⁴

Las cuatro tipologías descritas anteriormente, nos permiten determinar que *El Sol de México* es una organización que pertenece al sector terciario de la economía, debido a la producción de un servicio; al ramo económico, por su carácter utilitario y comercial; e incluso, de manera más detallada, se puede señalar que pertenece al giro editorial, debido a

⁵² Mayntz, *Ob. cit.*, p. 31.

⁵³ Etzioni, en Salaman, *Ob. cit.*, p. 77.

⁵⁴ Mayntz, Renate, *Ob. cit.*, p. 47.

su actividad, que es la elaboración diaria de un periódico. *El Sol de México*, al igual que otras organizaciones contiene características propias que la distinguen del resto. Así, resulta sumamente difícil enmarcarla en una sola categoría.

Para comprender mejor a *El Sol de México* no basta con encuadrarlo en tipologías. El estudio de su ideario será de vital importancia para conocer a detalle lo que la organización se ha propuesto y con que herramientas planea llevar a cabo esas metas.

2.2 Ideario

Como hemos dicho, *El Sol de México* es una empresa de medios, perteneciente a la cadena periodística Organización Editorial Mexicana (OEM), propiedad del empresario y miembro del Comité Olímpico Internacional (COI), Mario Vázquez Raña. *El Sol de México* tiene 39 años de antigüedad en México. El diario es uno de los más añejos en el país, pero ha ido decayendo en prestigio y se ha ido rezagando en el ambiente de los medios de comunicación.

Al investigar el ideario de *El Sol de México*, no se encontraron registros escritos del mismo, esto nos lleva a reflexionar, que aunque es una organización muy grande (por número de miembros que la conforman y por representar una parte de una cadena periodística muy extensa -dicen que la más grande de América Latina-) está poco configurada. Es decir, presenta bajos grados de formalización. La información parece existir, pero no fue proporcionada por razones de confidencialidad. Esto nos lleva a preguntarnos, para qué motivos existe, si no puede ser conocida por los miembros del periódico; ¿qué caso tiene?. Pareciera ser que las autoridades no quieren que se enteren los trabajadores, pero desconocen que un ideario fuerte, valores bien arraigados ayudan a mejorar no sólo la productividad, sino el ambiente laboral.

Pero, ¿qué se entiende por ideario?. El ideario también es conocido como filosofía organizacional. La filosofía consiste en el conjunto de ideas (valores, normas, símbolos)

que animan la vida de una organización. Se compone de la historia, la misión, la visión y los valores de la organización.⁵⁵

Para indagar los conceptos, nos podríamos valer de algunas preguntas que deben responder lo que es el ideario de la organización en cuestión.

¿Cómo se concibió la organización y las razones por las que se decidió constituirla? Investigar el contexto sociohistórico en el que se fundó, primeros logros, fracasos o lecciones que la modelaron y hechos que la empezaron a consolidar.

La indagación reportó que posiblemente existan, pero ninguno de los miembros de la organización lo conoce. No está plasmado en ningún cartel, o instrumento que sea identificable por parte del trabajador. Muy probablemente los escritos se encuentren en la Presidencia Operativa de OEM, pero se negaron, siempre que se intentó encontrar, a ofrecer la información, aduciendo que es información muy importante o que se encuentra en una etapa de reconstrucción, por los cambios que la organización está llevando a cabo.

Vemos que los directivos, en este caso, el director de *El Sol de México* y la subdirectora, no saben concretamente los objetivos de la organización o son muy vagos y dispersos.⁵⁶ Tales como, ser un periódico que exprese las noticias o acontecimientos nacionales e internacionales de manera clara, verídica y sintética. Mientras los demás miembros de la organización ni siquiera tienen conocimiento de éstos.

La misión se considera el propósito o sentido del trabajo. ¿Para qué finalidad superior se trabaja?. En tanto por visión se entiende por la concepción que tiene la organización en el futuro. Los valores son conceptos o pautas de conducta que son considerados importantes para el trabajo dentro de la organización: puntualidad, compañerismo, esmero, etc.⁵⁷

⁵⁵ Pérez, Dávila Jaime. **Recursos culturales de la organización**. México, mimeo 1998. p. 28

⁵⁶ Charla con el director del diario Sergio A. Venegas Alarcón y la Subdirectora, Isabel Zamorano.

⁵⁷ Pérez Dávila, *Ob. Cit.*, p. 29

En cuanto a la **filosofía organizacional**, directivos y empleados desconocen si exista algún documento que indique claramente cuál es. Así encontramos, por tanto, que ni la **misión, visión y valores**, están expresados en uno o varios documentos, lo que nos lleva a descubrir que tampoco existe un manual de procedimientos claro, en casi ninguna área, que indique las acciones a seguir de una manera ordenada y esquematizada.

Sólo se cuenta con un Manual de funciones, que rige todos los periódicos de la OEM y descripción por puestos. Esto es, un solo manual para los directivos de cada periódico de OEM y algunos mandos altos de la redacción de cada diario.

Se pudo indagar sobre un manual de estilo, pero sirve para elaborar las planas del diario. Otros documentos que nos indican algunas circulares que expresaron los cambios que se presentaron en 1992 y algunas políticas de información a considerar para la elaboración de notas. No existe nada más.

En la página de Internet durante la investigación no se encontraron documentos que normen las actividades que ahí se realizan. Pero durante una ronda de capacitación a diez reporteros, la Vicepresidenta de OEM en línea, la Mtra. Marisol Vázquez de Aguilar, mostró lo que parece ser los objetivos del Plan de Internet para la OEM y dice así:

En Oem en línea contamos con:

Dirección:

Mtra Marisol Vázquez de Aguilar

Coordinador de Edición:

Sr José Alberto López Susaita

Webmaster:

Sr José Manuel de Anda

Programadora:

Lic Lourdes García

Concepto OEM en Línea

"Trabajando juntos para compartir información"

Misión:

Informar conectando

Objetivos:

- Posicionar nuestro sitio como uno de los más confiables en Internet.
- Ofrecer a nuestros usuarios de México y el mundo información actualizada y precisa de la República Mexicana.
 - Hacer rentable el proyecto Oemonlinea

Desarrollo de Contenido: Lo que nos hace diferentes.

- Aprovechar la infraestructura de Organización Editorial Mexicana en todo el país para crear una red de actualización de noticias por Internet.

Este documento fue mostrado por la Mtra. Marisol Vázquez, pero nadie más lo conocía, hasta el último momento, se sabe (parece) qué es lo que se quiere, cuáles son los objetivos, pero por otro lado, el texto no parece decirnos mucho, es muy ambiguo y sólo ella lo entendió.

La razón de la ausencia de estos elementos (ideario en el periódico) en la organización nunca fue revelada.

Otras fuentes, como la dirección de Recursos Humanos de *El Sol de México*, no cuenta con los documentos. Sólo ofreció algunos, como la forma de selección del personal y el reglamento interno de las compañías periodísticas *El Sol de México* y ESTO.

Casi siempre se presentó una negativa para revelar la información que seguramente existe, por ser una empresa de tales dimensiones en los medios de comunicación, pero aseguraron que la razón de la negación se refiere a cuestiones confidenciales.

Esto nos lleva a preguntarnos, ¿qué habrá detrás de tanto misterio?, pareciera ser que los dueños tienen miedo de que se conozca algo que sea muy importante o no sean consientes

que no es benéfico tener la información y darla a conocer. Es posible que si la información, que debiera ser conocida por todos los miembros de la organización, para conocer sus derechos, pero también sus obligaciones y la manera en que deben llevarse a cabo, no sea revelada, explique porque las cosas en *El Sol de México* se realicen de distintas maneras y nunca sean iguales.

Es necesario pues, preguntarse si en una organización debe haber objetivos y no se conocen, qué caso tiene elaborarlos.

Cada miembro de *El Sol de México*, desde la parte administrativa y editorial, hace las cosas como le enseñaron, en el mejor de los casos, pero también se realizan a la manera de cada persona. Como mejor lo crea posible.

La gente no reconoce misión, visión o valores, según las entrevistas que se realizaron y que más adelante serán presentadas. No se conocen planes a corto ni largo plazo. No parecen identificarse con la organización, pero tampoco hay ideas claras sobre el devenir de la organización.

El Sol de México, que debe ser preciso en sus operaciones para lograr que día a día salga a la venta un periódico, no parece tener claros sus objetivos y la manera en cómo los consiga, esto surge de la ausencia de esta información durante la investigación.

Un solo manual rige la vida editorial de todos los periódicos que conforman la OEM. Este documento propone horarios y funciones específicas, que casi nunca se siguen al pie de la letra. Las contingencias informativas obligan en ciertas ocasiones, a no seguir los pasos ni los horarios establecidos, pero existen muchos procesos que deberían estar concretos y explícitos para los miembros de la organización.

En la práctica, todo es distinto. El Contrato Colectivo de trabajo y el reglamento son poco conocidos. Cada quien sigue sus reglas y sus propios procesos. La meta es más o menos clara. Lograr en el menor tiempo posible la edición del periódico.

En la página de Internet sucede lo mismo. No existen documentos claros. Sólo el que se acaba de presentar. La Vicepresidencia de OEM en línea dice que están siendo elaborados, pero la realidad es que a casi 7 años de existencia, no existen manuales, no existen documentos oficiales y se labora conforme al criterio de cada persona, basado en las características periodísticas de cada hombre. Esto muchas veces es causa de conflicto por los distintos perfiles que no son guiados por el criterio periodístico.

Mayntz nos habla de que en la medida en que se cumplan tres características: formaciones sociales; estar orientadas hacia fines específicos y ser entes organizados (configuración racional), se está hablando de una organización.⁵⁸ Pero los objetivos en *El Sol de México* parecen nebulosos. De los objetivos y de las razones de ser, se desprende el ideario, que no se conoce, sin embargo sigue funcionando.

Pues bien, *El Sol de México* es un claro ejemplo de que aún sin existir, sin el conocimiento de las políticas, planes, valores y otros elementos que norman la vida organizacional, se puede trabajar y en cierta medida, hacerlo de manera decorosa.

El Sol de México no parece contar con una identidad clara y sus miembros desconocen lo que la organización desea de ellos, sin embargo, sigue funcionando y lo seguirá haciendo. La pregunta, pues entonces, sería ¿qué hace que los miembros sigan laborando, aún sin conocer la meta?. El sondeo de las representaciones que más adelante veremos, nos ayudará a ir desentrañando esta complejísima respuesta.

2.3 Objetivos

Los objetivos son esenciales para considerar a una agrupación como organización. *El Sol de México* debe tener sus objetivos, la metas o fines que se persiguen desde su fundación. Pero en realidad metas y fin no significan lo mismo.

⁵⁸ *Ibidem*, p. 47.

Mayntz habla de los objetivos de una organización y nos explica la diferencia entre los términos.⁵⁹ Objetivo parece indicar algo de la organización misma y puesto por su propia voluntad. Fin, en cambio, nos da la idea de un instrumento, nos hace suponer algo impuesto desde afuera. Del objetivo se habla como de algo a que se aspira y que tal vez será alcanzado un día, en tanto un fin es algo que se cumple continuamente y, por tanto, una prestación continuada.

En *El Sol de México* observamos que un objetivo sería convertirse en el mejor diario de la Ciudad de México, según infiere la Subdirectora del diario, Isabel Zamorano, en una charla informal, tal vez lo alcance algún día. El fin es acabar la edición del periódico lo más pronto posible, en el menor tiempo y con la mayor precisión posible.

Mayntz reconoce tres tipos de objetivos en la organización.⁶⁰ En la primera categoría se encuentran aquellas organizaciones cuyos objetivos se limitan a la coexistencia de los miembros, a su actuación común y al contacto recíproco que esto exige.

En la segunda categoría, se pueden incluir todas las organizaciones que tienen por objetivo actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para este fin, al menos, transitoriamente, en la organización. En la tercer categoría se incluyen a las organizaciones que tienen como objetivo el logro de cierto resultado o una determinada acción hacia fuera. Como sería el caso de *El Sol de México*, porque desea informar a la ciudadanía de los acontecimientos nacionales e internacionales más importantes.

Para Salaman, las metas organizacionales nunca quedarán claras.⁶¹ Para el autor no son fijas ni eternas; las metas se reflejan en la estructura de la organización. Esto es una tarea compleja porque son ejecutadas por humanos.

Las metas oficiales suelen ser vagas, inadecuadas como guía de acción, aunque simbólicamente son importantes, según Salaman. También el autor habla del

⁵⁹ Mayntz, *Ob Cít.*, p. 75

⁶⁰ *Ibidem*, p. 76-78.

⁶¹ Salaman, Graeme. *La clasificación de las organizaciones y la estructura de la Organización: los elementos y las interrelaciones*, F.C.E., México, 1980, p. 74.

comportamiento de los grupos, que se definen por el conflicto, más que por cualquier meta en conjunto, y duda del método para alcanzar las metas grupales.

El Sol de México se enmarca en varias de las categorías de los objetivos, según algunos autores, pero queda claro que el tercero de Mayntz no da una idea clara de que el periódico persigue el objetivo de ser diario crítico que está atento a los procesos que marcan la realidad diaria del país y a las condiciones internacionales que lo determinan, y que se intenta ofrecer un panorama de las noticias y las ideas que surgen en el mundo y que son del interés general.

Este objetivo es muy general y parte de la interpretación del investigador. Los objetivos, al igual que el ideario fueron indagados, pero no se obtuvo la información necesaria, debido a la negación de las autoridades competentes que nunca brindaron los documentos. Se vuelve a hacer hincapié en que la información que se necesita parece existir, pero no fue revelada por razones de seguridad y otras que son desconocidas.

Los objetivos de la organización los entiende y los lleva a cabo el propio trabajador. Cuáles son y cómo se llevan a cabo, será una tarea que será reportada en el capítulo 3 de la presente investigación. *El Sol de México* no reporta ningún objetivo claro, así que la opinión de los trabajadores será importante para conocer hacia dónde se dirige la empresa.

Puntos como los problemas de la organización y objetivos, la correspondencia entre los objetivos y la filosofía o la congruencia entre los objetivos son difíciles de comprender en una organización que no reporta cuáles son sus objetivos, su filosofía y demás cuestiones que interesan y norman la vida organizacional.

Mayntz considera que los objetivos suelen estar vagamente definidos en las organizaciones. En realidad casi nunca son claros, como en el ejército y las asociaciones. Pero siempre habrá tensiones cuando se habla de objetivos en las organizaciones.⁶² Esto sucede en *El Sol de México*.

⁶² *Ibidem* p. 83, 86-88

Las metas del periódico son poco conocidas. Los miembros no conocen lo que se espera de ellos para el cumplimiento de los objetivos. Éstos son vagos y cada trabajador tiene una percepción dispereja.

Para una organización resulta perjudicial el que su objetivo deje de adaptarse a las circunstancias sociales, el que pierda en consideración social o el que no coincida ya con las actitudes valorativas de la población. Si una organización no se adapta en su objetivo a tales cambios, pierde influencia y apoyo voluntario. *El Sol de México* ha presentado algunos signos de cambio y a lo largo de su historia ha sabido adaptarse a las circunstancias, pero la poca claridad en los objetivos influye de manera directa en la manera de adaptarse a los nuevos tiempos.

Siempre será importante conocer la dimensión formal de *El Sol de México*, aunque no haya sido reportada en su totalidad, porque en el siguiente módulo se comparará con la forma real en que labora el diario y su página de Internet.

El objetivo general del periódico parece ser la permanencia de *El Sol de México* en los medios de comunicación mexicanos, pero inevitablemente aparece otro, la preservación del espacio que sirve sólo para los intereses del dueño, según la visión de los miembros en la organización, que más adelante se profundizará.

La congruencia entre objetivos y la estructura formal de la organización es vital para entender el devenir de la misma. Las organizaciones rara vez surgen completamente formadas del diseño del organizador.⁶³

A través del tiempo, las organizaciones desarrolladas y en funcionamiento representan, la traducción de un objetivo en estructuras y procesos, muy independiente de cómo se realice la traducción y de lo adecuado que haya sido el proceso.

⁶³ *Ibidem* p. 100

La estructura organizacional debe responder siempre y en todo momento al cumplimiento de los objetivos, si es que los hubiere. Los cambios que existen hoy día, obligan a modificarse estructuralmente para dar cabida a la meta. *El Sol de México* no parece entender esta situación. Los objetivos no son conocidos por la mayor parte de los trabajadores y eso hace difícil cambiar y modificarse. No existe, por tanto, una congruencia entre los objetivos y la estructura formal.

Al hablar de los objetivos nos enfrentamos nuevamente al pensamiento, de que esas cosas no se deben saber y menos los empleados. Los directivos tienen claro, al parecer, hacia donde dirigen a la organización, y cuentan además con las herramientas necesarias para llevarla a lo más alto, pero para conseguir el cumplimiento de las metas, se necesita el esfuerzo coordinado entre los miembros de la organización.

Los miembros deben conocer cómo y hacia dónde se debe dirigir *El Sol de México*. Esto es necesario para asegurar la permanencia e innovación de la organización en el medio. La relación entre miembros y objetivos es vital para el desarrollo del periódico y de *El Sol de México en línea*.

2.4 Estructura

Para estudiar las organizaciones se sugiere estudiar desde todos los ángulos posibles. Uno de esos puntos es la parte formal de la organización. En líneas anteriores hemos descrito y reflexionado elementos que la organización debe de tener. Ahora comenzaremos a observar y estudiar cómo dice la organización que trabaja.

Esta parte de la organización es su estructura. Por estructura se entenderá el ensamblaje, la ordenación, el modelo relativamente estable y duradero de la organización. Los elementos estructurales se encuentran: la división del trabajo, distribución de puestos y ordenación de las instancias. Las relaciones, actividades, derechos y obligaciones que es preciso fijar mediante reglas.⁶⁴

⁶⁴ *Ibidem*, pp. 105

Salaman se refiere a la estructura organizacional como la observada continuidad esquemática en el comportamiento y las actividades de los miembros, a lo largo del tiempo. La regularidad se entiende también como el resultado de las maneras en que se estructuran y controlan oficialmente dentro y mediante la organización los acontecimientos, las actividades, las responsabilidades, las autoridades y así sucesivamente.⁶⁵

El Sol de México tiene su estructura, pero parece ser muy débil o endeble. Puesto que no se respetan en muchas ocasiones las jerarquías. No reconoce cómo está delineada la organización (organigrama) y el investigador debió construir un organigrama para efectos del estudio.

El Sol de México reporta pocas cosas. Los procesos formales de elaboración del periódico no están claros. El investigador, una vez más, debe echar mano de su experiencia laboral para llenar los huecos que la propia organización deja.

El estudio comprende la identificación de los grupos formales, la estructura, el organigrama, los manuales de procedimientos, otros documentos importantes para el diario, el proceso formal de trabajo, los recursos humanos, el grado de control, motivación, el proceso de selección y contratación, entre otros elementos que la empresa debe tener claros para poder funcionar adecuadamente.

2.5 Cooperación y división del trabajo

Para entender cómo dice que trabaja la organización es necesario, primeramente analizar cómo está dividido el trabajo y la cooperación que existe.

En las definiciones de organización vemos que hay dos elementos claves en que coinciden los teóricos, por un lado el trabajo en equipo (esfuerzo coordinado) y por la otra la división clara de las labores a realizar. Carlos Marx en su libro "El Capital" habla sobre cooperación

⁶⁵ Salaman, *Ob Cit*, p. 70.

y la define como “la forma del trabajo de muchos que, en el mismo lugar y en equipo, trabajan planificadamente en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos pero conexos”.⁶⁶

Bajo esta perspectiva, *El Sol de México* cumple con las características de cooperación y división del trabajo. Está ordenado bajo ciertos parámetros y se debe delinear perfectamente que cada persona o grupo cumpla una función precisa, ya sea para elaborar el periódico diariamente o actualizar *El Sol de México en línea*.

El Sol de México se ha dotado de una división del trabajo para asegurar que el periódico se edite todos los días. Así, ha desarrollado varios departamentos, que a su vez, se subdividen, a fin de especificar más las funciones que debe desempeñar cada miembro en la redacción.

Los horarios están marcados para cada proceso. El proceso para elaborar un diario, al igual que la página de Internet es muy laborioso. El diario se puede dividir en dos grandes partes: la parte editorial y la parte administrativa. Para efectos del estudio sólo se considerará la parte editorial, donde se encuentra la redacción de *El Sol de México* y la Página de Internet.

El diario necesita para su elaboración una cooperación de todas las partes que lo conforman, para asegurar que la información esté a tiempo (reporteros y fotógrafos; agencias de noticias, radio, TV, etc.). Los directivos delimitan las pautas editoriales. Los diseñadores se encargan de dar el formato a las planas. Los empleados de rotativas imprimen el periódico y los distribuidores y voceadores se encargan de que el producto llegue a las manos de los lectores.

La división del trabajo está delimitada y la cooperación es necesaria para conformar una cadena que asegure el cumplimiento del objetivo, realizar un periódico diariamente que la gente pueda leerlo.

⁶⁶ Marx, Carlos. *El Capital. Crítica de la Economía Política*. Trad. Wenceslao Roces, vol. I, 2a. ed., 7a. reimp., México, FCE, 1975, p. 259-271.

La sociedad ha descubierto, a lo largo de la historia, que los objetivos se pueden lograr más eficientemente si lo que hay para hacer se reparte entre todos sus miembros. Lo ideal es que la división se haga sobre la base de talento o habilidad innata para hacer algo, pero no siempre tiene que ser así, pues a la gente se le puede entrenar para hacer cosas diferentes.⁶⁷

La idea de la división del trabajo está ligada, según se observa con claridad, a la idea de diferenciación de funciones.

La idea de cooperación debe estar acompañada a un incesante cambio que asegure la mejor forma de obtener resultados en un menor tiempo y con mayor calidad, siempre. *El Sol de México* busca la mejora de los procesos y la división más exacta de sus funciones.

A pesar de que *El Sol de México* pertenece al conglomerado de medios, Organización Editorial Mexicana (OEM), sus funciones a veces no están bien descritas. La cooperación existe siempre y en todo momento, pero no siempre está bien delineado el objetivo a realizar.

Como se dijo anteriormente *El Sol de México* está dividido en dos grandes secciones, la parte editorial y la parte administrativa.

Para Schein, en la medida en que se “operacionaliza” la organización a través de sus diferentes áreas, cada una de éstas tiene su propio fin.⁶⁸

Así pues, vemos dos objetivos claros en la división del trabajo en *El Sol de México*: la elaboración del diario se convierte en el propósito principal del área editorial y por su parte, la parte administrativa se encargará de conseguir los recursos económicos y los insumos para que la empresa siga operando. *El Sol de México* como toda organización, puede verse entonces como un sistema de “medios y fines encadenados”⁶⁹ en el logro de un objetivo común, donde está presente tanto la cooperación como la división del trabajo.

67 Schein, Edgar H. *Psicología de la Organización*. Trad. Victor E. Cruz Cardona, México, Prentice Hall, 1982, p. 12

68 *Ibidem*, p. 15

69 *Ibidem*, p. 28

Se puede concluir que *El Sol de México* ha delimitado sus funciones que se encuentran en toda su estructura y las ha dividido racionalmente para el mejor cumplimiento de la meta que es elaborar diariamente un periódico y su página en Internet. A esto se le suma, la utilización de herramientas nuevas y tecnologías que hacen de la organización, una empresa que aspira a competir en el mercado de los medios de comunicación.

Ya que se ha delineado la cooperación y la división del trabajo, se analizará la forma en que se encuentran conformados los grupos en la organización.

2.6 Grupos Formales

Hablar de grupos, es hablar de la conjunción de varias personas a través de un fin o meta. Schein se refiere al grupo, como cualquier número de personas que interactúan unas con otras, que están psicológicamente conscientes y que se perciben a sí mismas como un grupo. Los grupos son clasificados en formales e informales. Los primeros son aquellos que deliberadamente conforma la organización para realizar una tarea específica claramente relacionada con la misión organizacional. También subdivide a los llamados grupos formales en permanentes y temporales.⁷⁰

Se ubica en *El Sol de México* a los grupos formales que han sido determinados por la por la estructura misma. Están conformados por las coordinaciones, áreas y departamentos ya existentes. Esto le da coherencia al proceso productivo y a la jerarquización de funciones.

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

⁷⁰ *Idem*, p. 136

Se considera que grupos formales permanentes que integran *El Sol de México* serían los reporteros, editores, redactores, fotógrafos, auxiliares de redacción, secretarías, intendentes y cobradores, entre otros. Y todavía estos grupos pueden subdividirse más, como podrían ser los reporteros, según la sección que cubran, como Cultura, Espectáculos, Finanzas, Información General, Ciudad, Deportes, así como los que realizan otros suplementos.

Los que tienen una conformación temporal, pueden ser los reporteros de Temas Especiales, que no se expresan propiamente, en la estructura de la organización.

Los grupos informales son compuestos, creados por la necesidad de los miembros de la organización de interactuar entre sí. Las personas tienen necesidades que trascienden las del trabajo, por lo que es natural esperar que quieran tratar de satisfacerlas estableciendo una variedad de relaciones con otros miembros de la organización. Si la ecología del área de trabajo y el horario del mismo lo permiten, éstas relaciones informales se convierten en grupos informales.⁷¹

En estos grupos se pueden identificar tres subtipos: los horizontales, que reúne a personal del mismo rango; verticales, que se conforman con miembros de un mismo departamento, pero ubicados en diferentes niveles y categorías, y el mixto o conformado al azar, que se establece por afinidades, grupos y preferencias y que en él pueden estar miembros de diferentes departamentos y localización física.⁷²

En cuanto a *El Sol de México* encontramos que están bien definidos en algunas áreas los grupos formales. Existen desviaciones o inconsistencia en algunos puestos, como en la redacción, pero en general están bien conformados.

Los grupos informales son un poco difíciles de encontrar, por las propias características de la organización, pero basados en la diferenciación de Schein vemos que en el tipo horizontal, los editores de secciones se reúnen con reporteros y muchos trabajadores en general convergen en ciertos lugares, muchas veces fuera del periódico.

⁷¹ *Idem*, p. 136

⁷² *Idem*, p. 138

Hacer una clasificación de grupos informales es difícil, por la característica de que se está tratando de seres humanos, que son muy diferentes y varían dependiendo de la situación y la relación. Los grupos informales, por tanto, son cambiantes e influyen determinantemente en la organización.

En *El Sol de México* se dan reuniones, para celebrar el fin de año o las fechas especiales. Antes de hacer un pastel de cumpleaños para todos los miembros de la organización que cumplían años durante cada mes. Los círculos de amigos que hay en *El Sol de México* podrían ser considerados como grupos informales. Pero en general, la agrupación de personas que no persiguen algún fin o meta, son grupos informales. Después de describir los grupos y la cooperación, damos paso al análisis de la estructura formal de la organización.

2.7 Estructura Formal de El Sol de México

Mayntz señala que este estudio puede comenzar por describir los papeles que desempeñan los miembros en la organización. Por papel se entiende una serie de normas y expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización. “La fuente más importante de las expectativas de los papeles, entonces, son las instrucciones escritas y verbales dictadas por la dirección de la organización, es decir, por los jefes que ésta tenga en un momento determinado. Las expectativas así transmitidas suelen ser completadas mediante comunicaciones de los colegas, en las cuales irrumpe, desde luego, el peligro de la desfiguración”.⁷³

Se considera, entonces, que toda organización tiene una estructura formal. En mayor o en menor medida, pero todas cumplen con esa condición. Mayntz utiliza el término “formalización”, para determinar en que grados las actividades a realizar están reglamentadas. Por tanto, la formalización se cumple en la medida en que los miembros actúan conforme las reglas establecidas.

⁷³ Mayntz, Rcnate, Ob. Cit, p. 107

Así, existen elementos que se describirán a continuación que muestran cuál es el grado de formalización que presenta *El Sol de México*.

2.7.1 Organigrama

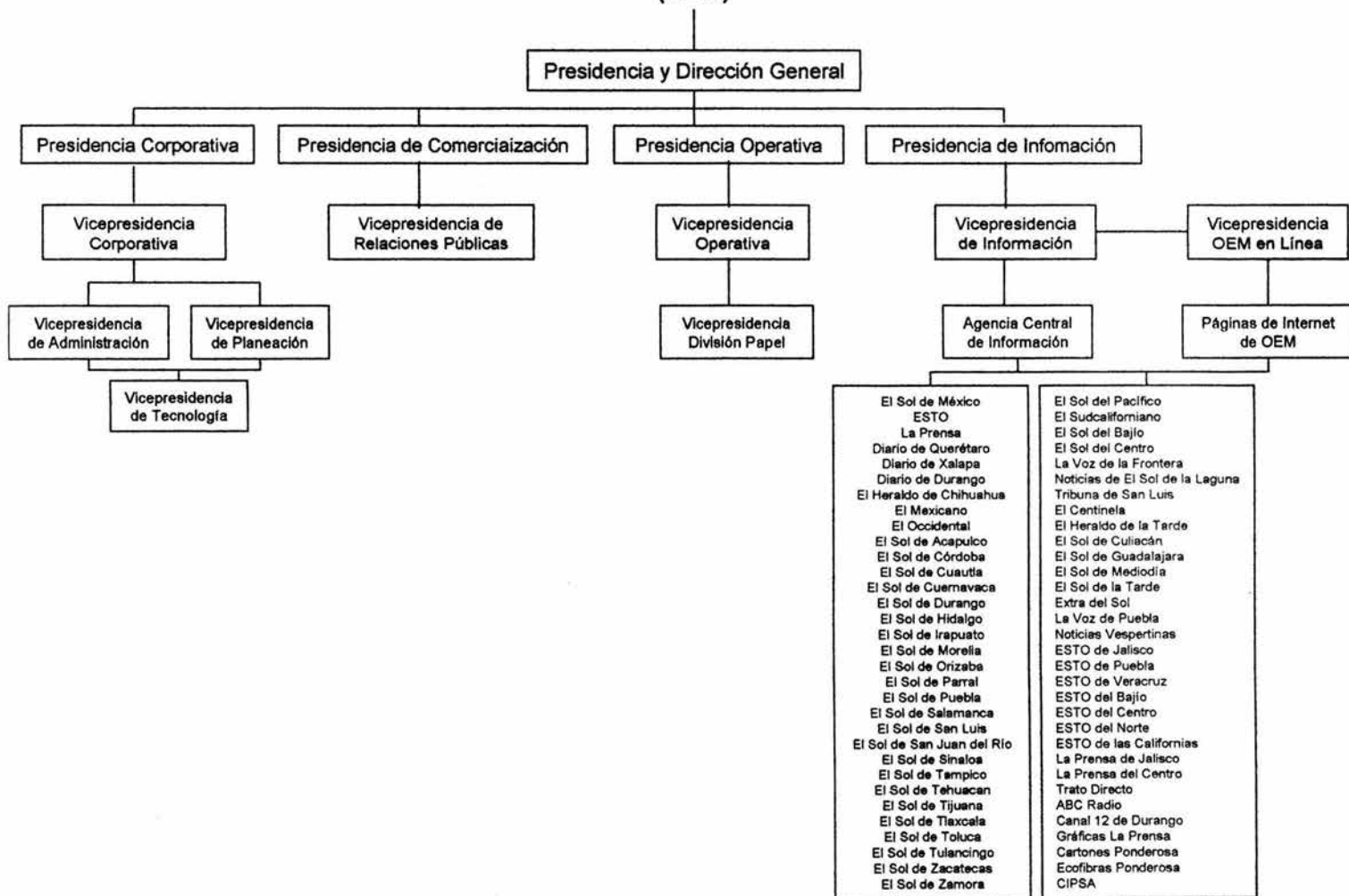
Hablar del organigrama, es hablar de los papeles o roles que el miembro de la organización ocupa dentro de ella. Cuando una persona ingresa a una organización, por lo general, lo hace a través de un contrato. Éste es el documento donde se expresan las obligaciones y los derechos que tendrá el humano al estar dentro de la empresa. Todos y cada uno de los miembros que ingresan a la organización lo hacen de manera consiente y racional, persiguiendo algún fin o meta.

El Sol de México debe contar con un organigrama donde estén representadas todas y cada una de las áreas que conforman en su totalidad el diario. Lamentablemente no fue permitida su publicación. La investigación reporta que hubo, como se dijo en anteriores líneas, una negación a ofrecer y mostrar los documentos más importantes de la organización. Esto nos lleva a la reflexión, sobre el poco grado de formalización que tiene *El Sol de México* por un lado y por el otro, la desconfianza que existe en los directivos de OEM, para con los miembros, no sólo de *El Sol de México*, sino en general con todos los miembros de los distintos periódicos y medios que conforman a la organización.

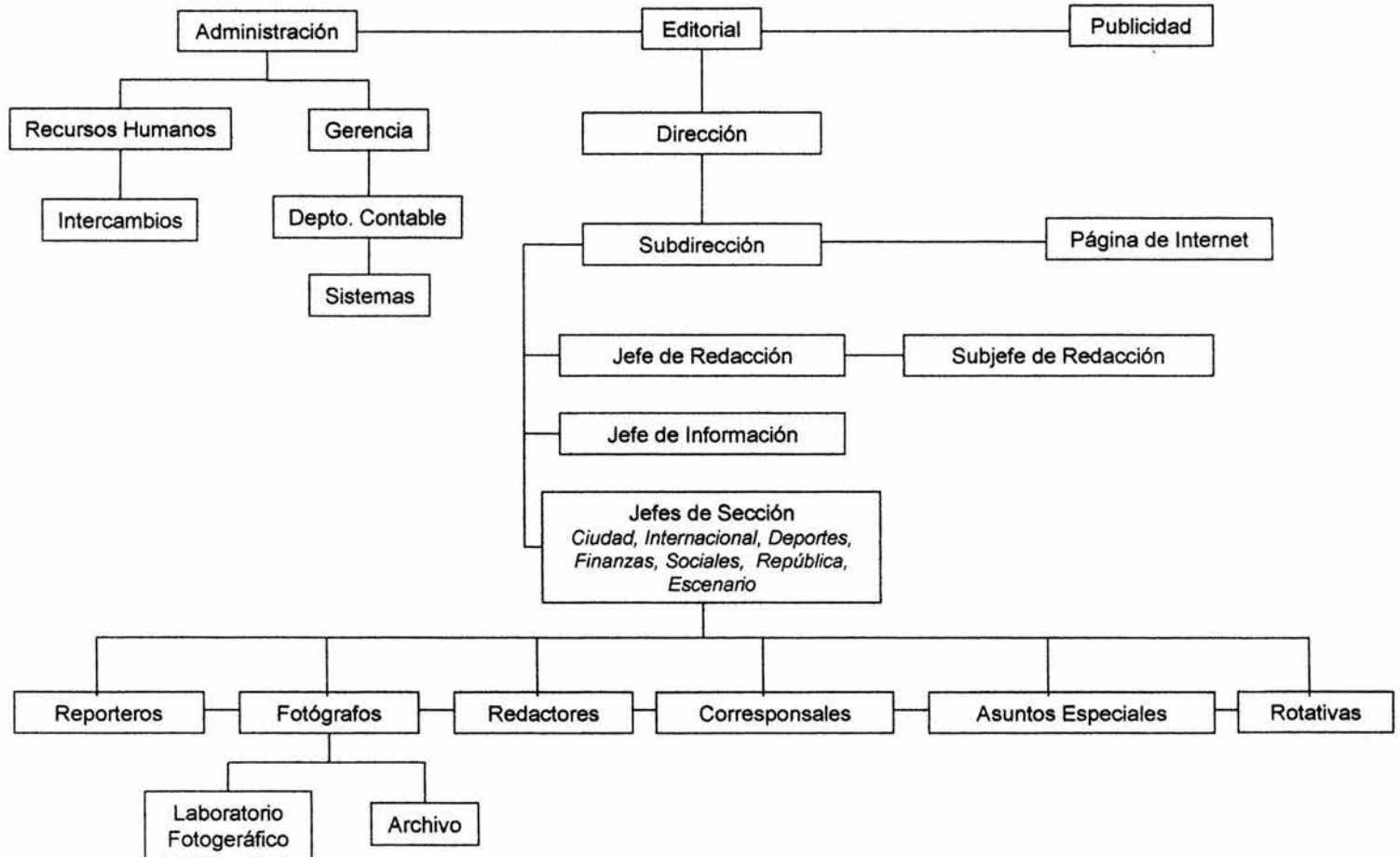
En el caso del organigrama, el investigador tuvo que construirlo con base en su experiencia profesional y con ayuda de la subdirectora del diario, que desconocía la existencia del mismo. Cabe hacer la aclaración que el presente organigrama puede o no representar el original, pero se cree que se acerca notablemente al mismo.

Se presentan dos organigramas, el de *El Sol de México* y el de Organización Editorial Mexicana (OEM). La propia página de Internet está elaborando el propio, según reportes de la Vicepresidencia de OEM en línea. Lo que se observa en ambos organigramas es que hay una notoria estructura escalonada vertical, donde la autoridad recae en la Dirección General, hasta llegar así a los niveles inferiores.

ORGANIZACIÓN EDITORIAL MEXICANA (OEM)



El Sol de México



2.7.2 Manuales y otros documentos

Uno de los pocos documentos a los que el investigador tuvo acceso es una especie de compilado de funciones que rige todos los periódicos de OEM, por supuesto que *El Sol de México* no escapa a él.

Este documento contiene la descripción de funciones, pero sólo de los mandos directivos, hasta mandos medios. Además presenta un manual de estilo y diseño gráfico de las planas del periódico, un corto manual para directores de los diarios y dos circulares para el uso de la información, que pudiese representar el estricto cuidado.

El contrato colectivo de trabajo y un reglamento incluido en él, fueron conseguidos, pero bajo la consigna de no mostrarlo a la gente, porque dice el director de Recursos Humanos, “que no es una información que se deba de andar enseñando por todos lados”, siendo que el mismo reglamento especifica claramente que todos los trabajadores deben conocer el contrato colectivo y tener una copia personal. Esto no es así. Los directivos parecen tener miedo de que los miembros conozcan sus derechos y obligaciones.

Así pues, además de los documentos anteriores, se cuenta con un instructivo para algunos programas que se utilizan en *El Sol de México*. De ahí en fuera, no existen otros documentos que nos indiquen en qué medida están estipuladas las actividades del personal y los lineamientos que se deben seguir para llevar a cabo las actividades que se necesitan para elaborar diariamente el periódico y la Página de Internet.

En resumen podemos decir que *El Sol de México* presenta formalización. Cada trabajador hace lo que entiende y se ha venido realizando desde hace mucho tiempo. Cuando un miembro entra a la organización se le indica cómo debe de trabajar. En la mayoría de las ocasiones el conocimiento pasa de personal en personal, pero esto puede causar rupturas y descuidos. La gente trabaja como le enseñaron sus compañeros, pero no porque así esté estipulado. El diario carece de instrucciones básicas para operar, sin embargo trabaja.

Además los miembros del periódico y de *El Sol de México en línea* no saben de los reglamentos, obligaciones y derechos que tienen sólo por pertenecer al periódico, según las entrevistas realizadas. Sin embargo, las labores se realizan y el periódico sale todos los días. La Página de Internet sigue en movimiento y pareciera que no es necesario entonces, conocer todos los documentos. La interrogante sería, cómo a pesar de todas las carencias que existen en el periódico, se sigue trabajando, cómo no ha desaparecido *El Sol de México*.

Cuando se aborden las representaciones de los miembros de *El Sol de México* se comenzarán a dar visos de estas respuestas, por lo pronto nos quedamos con elementos que se han podido rescatar del diario y que ello repercute de manera importante en el devenir de la organización.

A pesar de no haber encontrado un documento que describa el proceso formal de trabajo, se presenta una forma que sirve para los fines de la investigación, sobra decir que el investigador nuevamente intervino para elaborar la información.

2.8 Proceso formal de trabajo

La forma que se sigue para elaborar un periódico y la Página de Internet, parece no ser tan complicada. Si se necesita que los miembros sean, en su mayoría, una mano de obra calificada. No cualquiera es periodista y no todos tienen conocimiento especializado en periodismo digital.

En cuanto al periódico hablaríamos de cinco momentos muy generales: primeramente se recopila información; luego se integra; se edita el diario, para después mandarlo a impresión, y posteriormente se distribuye.

Durante este proceso podemos hablar de que dura aproximadamente 20 horas al día. En el caso de *El Sol de México*, los tiempos tienen que ser más cortos, porque en el mismo edificio y las mismas rotativas se editan dos periódicos más (ESTO y El Sol de Mediodía).

Los grupos de reporteros, corresponsales, fotógrafos y articulistas trabajan para recopilar y analizar la información, apoyados por el personal administrativo que brinda las condiciones para que esta tarea se pueda realizar. En este apartado se muestra nuevamente la existencia de cooperación y división del trabajo.

Más tarde, los integrantes del diseño del diario combinan noticias, fotografías, los cartones de los caricaturistas y los artículos de opinión de los colaboradores, con los anuncios publicitarios. Todo esto, bajo la condición de unificar criterios y darle la imagen y línea que *El Sol de México* maneja.

En cuanto a *El Sol de México en línea*, el proceso no es distinto, sin embargo ese mismo proceso que se sigue diariamente para elaborar el periódico, se multiplica decenas de veces porque en Internet las noticias cambian cada instante. En la web se trata de mantener informado al lector de una manera rápida y certera. Se busca tener información en tiempo real.

El proceso es el mismo pero se repite en cada nota que se sube. Existen cortes de información y controles que los directivos imponen, pero el proceso para órganos informativos es el mismo.

La página de Internet de *El Sol de México* es el objeto de estudio, pero se explica su relación con la redacción del diario, así que se mostrarán los dos procesos, porque son pertinentes.

Cuando hablamos del proceso formal de trabajo, la organización debe de crear un documento que enliste los pasos exactos de la manera de realizar sus procedimientos. Además de la lista, se debe crear una representación, por medio de símbolos sobre el proceso. A esta representación se le conoce como flujograma. Comparando estos diagramas, se descubren, vacíos que son fuentes potenciales de problemas.

El Sol de México no cuenta con un flujograma como tal. En el manual que describe las funciones de los directivos se presentan algunas listas sobre el proceso. El investigador construyó el listado de pasos y los respectivos flujogramas: la elaboración del periódico y la Página de Internet (objeto de estudio).

A continuación se muestra el listado y después el flujograma.

1. La Jefatura de Información emite instrucciones y órdenes de trabajo a los reporteros, la mayoría de las veces desde noche anterior.
2. Los reporteros recopilan la información en sus fuentes asignadas y dan cumplimiento a sus órdenes de trabajo.
3. Se elabora el primer adelanto informativo en la Jefatura de Información, con lo más importante de las notas recopiladas por los reporteros hasta las 14.00 horas. Los reporteros ya han enviado, sólo en algunas líneas, lo más importante del material informativo recopilado hasta el momento.
4. Los directivos se reúnen por primera vez para evaluar la información recopilada por los reporteros. Los directivos, junto con los encargados de cada sección del periódico, empiezan a delinear lo que será la edición del diario.
5. En ocasiones, de esta primera junta, surgen nuevas instrucciones a reporteros, para que mejoren amplien o cambien el material informativo.
6. La elaboración del segundo adelanto informativo, que cierra a las 16:50 horas, con la información obtenida hasta ese momento, y las previsiones en caso de que se prevea algo más en el resto de la tarde-noche.
7. Segunda Junta de Evaluación, prevista a las 17:00 horas. En este momento los directivos cuentan con la mayor información generada durante el día y las previsiones. Con el panorama general que se tiene de la información, se reciben los espacios dedicados a la Publicidad. Con la información y la publicidad presupuestada, la Jefatura de Redacción decide el número de planas de la edición siguiente. Además, se realiza la primera clasificación y destino de la información y el espacio que ocupará en la edición.

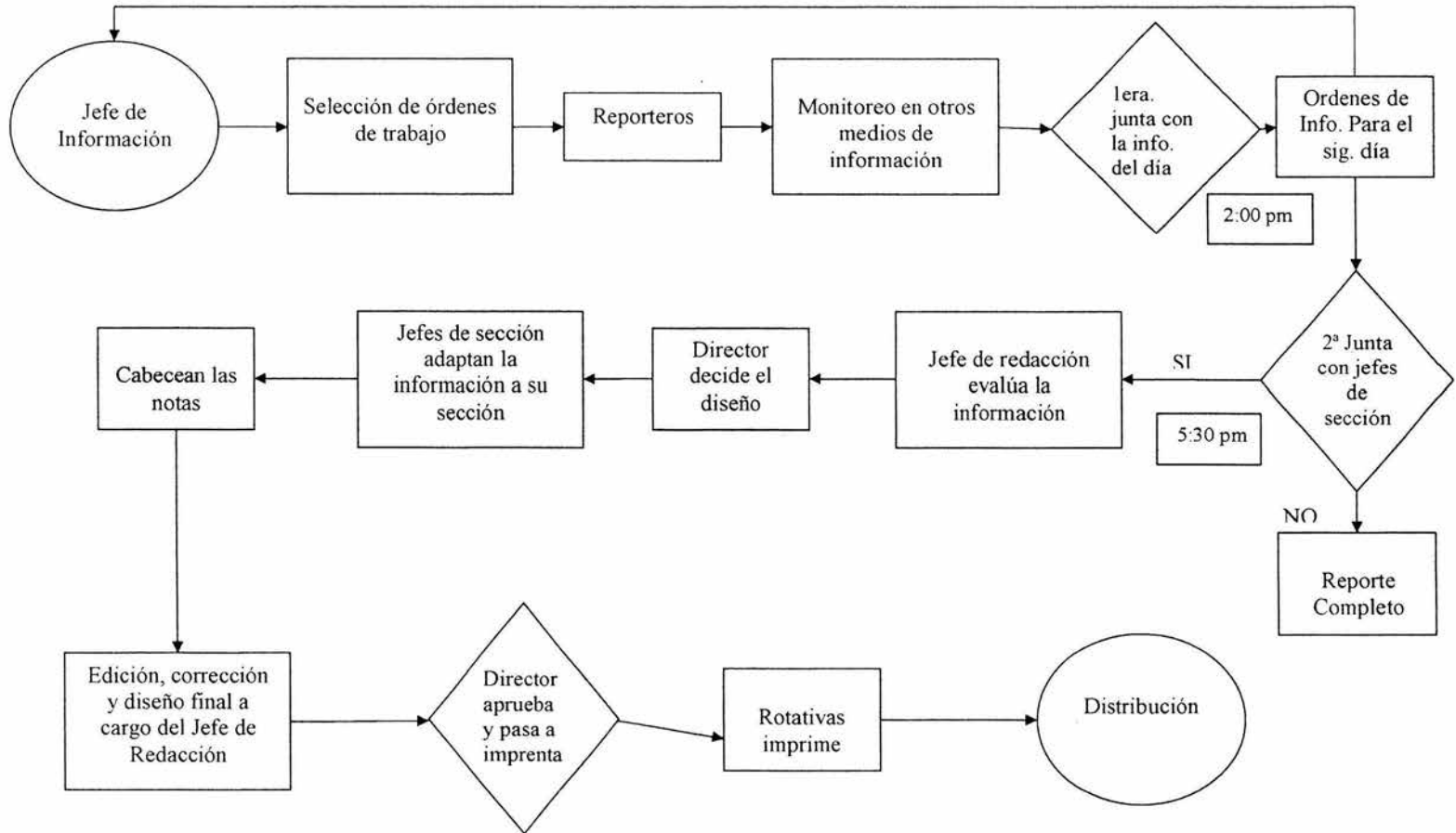
8. Redacción del material informativo anunciado por los reporteros. El material debe estar escrito lo antes posible; como horario máximo para recibir dicha información los directivos han marcado las 21 horas, salvo casos especiales cuando la información se genera por la tarde-noche. (Las secciones de Espectáculos y Sociedad deben tener su información lista antes de las 16.00 horas, porque el cierre de esas secciones es más temprano).
9. Las notas informativas llegan a la Jefatura de Redacción, que tiene la responsabilidad de distribuir las entre los editores, según las planas que les hayan sido asignadas a las notas desde la Junta de Evaluación.
10. Los editores revisan, diagraman y cabecean las notas de los reporteros, las cuales les fueron asignadas para colocarlas en plana. En aquellos espacios asignados por Publicidad como anuncios o inserción pagada, los editores lo dejan en blanco para que posteriormente, Diseño y Arte incorporen y revisen.
11. Las planas ya diagramadas (hechas) con la información son revisadas por una persona y posteriormente por el jefe o subjefe de redacción, a fin de evitar al máximo cualquier tipo de error en la edición.
12. Las planas ya revisadas y corregidas se envían al departamento de Producción; ahí se coloca la publicidad. Hay que aclarar que a Publicidad llegan inserciones pagadas o publicidad ya formada o escaneada, pero también hay otra que debe ser formada en su totalidad en el diario, pues solo se cuentan con el texto y las indicaciones de su formato. Para esto último se cuenta con los departamentos de tipografía, scanner y formación, encargadas de todo este proceso.
13. Todas las planas del diario, con información, con publicidad y sin ella, llegan al Sistema Harris, que se encarga de enviar mediante diversos programas computacionales todas las planas a las rotativas del diario, ubicada en la planta baja del edificio.
14. Finalmente se imprime y comienza la distribución a todos los centros de la Unión Nacional e Voceadores, para su venta en los kioscos.

En cuanto a la página de Internet (*El Sol de México en línea*), los pasos son más sencillos:

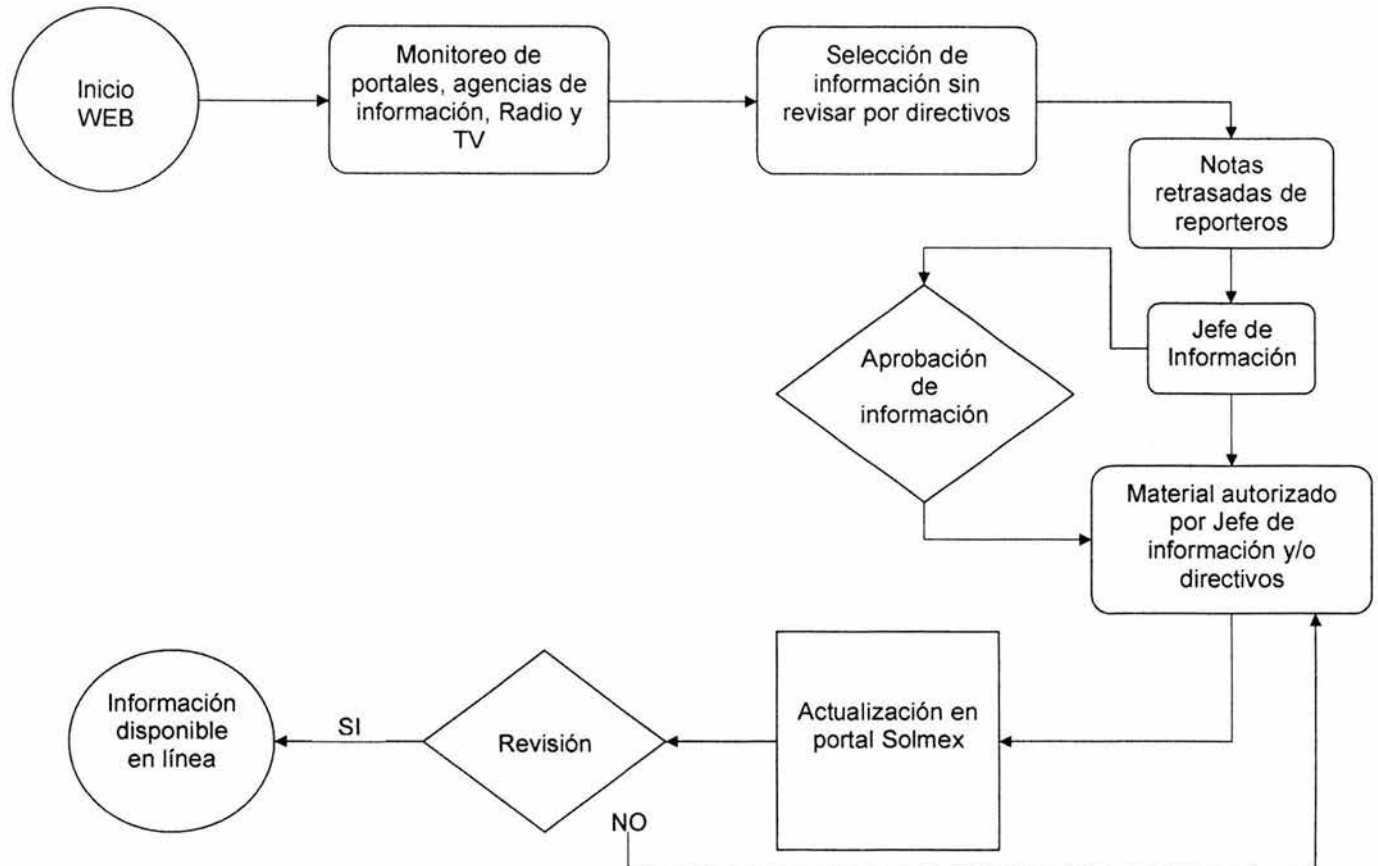
1. Se selecciona la información, ya sea por medio de agencias, radio y televisión o las notas que envían los reporteros.
2. Se jerarquizan, editan y cabecean.
3. Se busca fotografía que acompañe la nota.
4. Se colocan pies de foto y se trabaja digitalmente para su máxima calidad.
5. Se sube a la página de Internet.
6. Se revisa cuando ya se encuentra en línea.
7. Si existen errores se corrigen.
8. Se deja en la web, hasta que llegue otra nota que sustituya a la actual. Así constantemente.

Ahora se mostrarán los flujogramas.

Flujograma de la Redacción de *El Sol de México*



Flujograma Real de *El Sol de México en línea*



Ahora que hablamos de todos los elementos que ayudan a la elaboración del diario y la Página de Internet, podemos hacer una recopilación del inventario de Recursos Humanos y Tecnológicos con los que cuenta *El Sol de México*.

2.9 Inventario de Recursos Humanos y Tecnológicos con los que cuenta El Sol de México.

La Organización Editorial Mexicana decidió reorganizar varias áreas de trabajo en su estructura editorial y de noticias hace algunos años, quedando de la siguiente manera:

- 1 Presidencia de Información
- 1 Vicepresidencia de Información
- 1 Subdirector de la Agencia Central de Información (ACI)
- 1 Jefe del Departamento de Internet
- 2 Direcciones de edición (*El Sol de México* y *El Sol de Mediodía*), que producen ediciones diarias.
- Jefes Subalternos-
- 2 Subdirectores (*El Sol de México* y *El Sol de Mediodía*)
- 2 Jefes de Redacción (*El Sol de México* y *El Sol de Mediodía*)
- 2 Jefaturas de Información
- 1 Subjefe de redacción o primer secretario de redacción
- 1 Subjefe de información
- 2 Jefaturas de Deportes
- 2 Jefaturas de Espectáculos
- 1 Jefatura de Finanzas
- 1 Jefatura de Ciudad
- 1 Jefatura de Sociales y Cultura
- 1 Jefatura de Asuntos Especiales
- 1 Encargado de Internacionales
- 1 Encargado de República
- 1 Encargado de Fotografías
- 1 Encargado de Laboratorio Fotográfico

Total 26 elementos.

Reporteros: Existen 40 en *El Sol de México*.

Redactores: Existen de 50 en *El Sol de México*.

Fotógrafos: Existen 10 en *El Sol de México*.

Corresponsales: Son 4; ubicados en EU, Vaticano, Cuba y Europa.

Sólo un reportero que cubre las giras presidenciales en el extranjero.

Todos los puestos en el diario están determinados de acuerdo con el presupuesto. Además muchos de los cargos están divididos en categorías que establece la propia organización y van desde la A hasta la E (de mayor a menor).⁷⁴

En cuanto a recursos tecnológicos, que son una herramienta vital en el trabajo de un medio de comunicación. Los recursos más representativos e importantes serían las computadoras – todas conectadas en red y al servidor de OEM; el equipo fotográfico (parte mecánica y otra digitalizada); un sistema computacional de restauración y escaneo de fotografías (Harris), y equipo especial para recibir el insumo informativo –notas y fotografías- de las diferentes agencias de información, nacionales e internacionales, que brindan servicio a *El Sol de México*.

OEM por su parte también cuenta con dos camionetas equipadas para mandar información (notas, fotos y gráficos) vía satélite desde distintos puntos de la república mexicana. El diario cuenta también con una planta propia de energía eléctrica para enfrentar cualquier eventualidad.

Cabe resaltar que hoy día OEM cuenta con más de 40 páginas de Internet, siendo *El Sol de México en línea*, punta de lanza de este proyecto cibernético que abarca los puntos más importantes del país con información local, e internacional que se complementa con especiales e información actualizada.

⁷⁴ Los datos fueron tomados del documento que emite la Presidencia de Información para directores de los diarios que componen la OEM y del recuento que realiza el departamento de Recursos Humanos de *El Sol de México*.

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

2.10 Estructura formal de poder y autoridad

Hemos hablado de varios elementos que componen la estructura formal de la organización. Esa variable relativamente estable de la empresa. Ahora toca turno a un factor clave en el entendimiento de las organizaciones: el poder y la autoridad.

Cuando hablamos de estos dos conceptos debe quedar claro que no significan lo mismo. La autoridad es una actividad legítima desde el momento en que el derecho de mandar de algunas personas es aceptado y reconocido por otros miembros. El poder es algo que se impone por medio de una manipulación “premio-castigo” o de la información, además del sometimiento físico; es reconocido como una autoridad no legítima.

Uno de los estudiosos de las organizaciones y que es básico para entender esta variable de poder y autoridad es Max Weber y lanza una clasificación de organizaciones, bajo la visión de la autoridad. Primeramente, la autoridad carismática, basada en la característica consagrada o sobresaliente del individuo; la segunda clasificación es la tradicional, basada en el respeto a las costumbres; el tercer tipo es el legal- racional, basado en un código de reglas jurídicas y regulaciones.⁷⁵

Según esta clasificación podemos enmarcar a la autoridad de *El Sol de México* en la tercera clasificación de Weber, autoridad racional-legal, plenamente reconocida por todos los miembros y otorgada a la Dirección mediante una orden del Director General y dueño de OEM, Mario Vázquez Raña, a través de la Presidencia de Información de OEM, que decide quien dirigirá los destinos del periódico por un periodo de tiempo indefinido.

⁷⁵ Weber en Salaman y Thompson, *Ob cit.*, p.20

Ahora que hablamos de la estructura formal de autoridad, *El Sol de México* tiene una de tipo jerárquica, donde las decisiones son tomadas desde la cabeza y bajan de manera escalonada por los niveles inferiores del organigrama. Los coordinadores, jefes y responsables de todas las diversas áreas tienen la autoridad para tomar decisiones y mandar a niveles inferiores para el cumplimiento de sus objetivos, pero a la vez están sujetos a la autoridad superior. Cuanto más se descende en los niveles del organigrama, tanto más predomina el obedecer sobre el mandar. En el periódico se rige una estructura más intensa. Vázquez Raña, a través de su presidente de Información, Guillermo Chao, decide qué información debe ir o no, siempre en beneficio de los intereses particulares.

Pero las decisiones que se toman en un periódico o medio de comunicación pueden cambiar drásticamente de un momento a otro y se debe garantizar la rápida ejecución de las mismas, en caso de una contingencia. La dirección y subdirección del diario siguen las instrucciones de la Presidencia y Vicepresidencia de Información de OEM y constantemente están en contacto en caso de una eventualidad.

Cuando se necesita que la organización actúe de manera inmediata y de forma coordinada ante algún evento imprevisto, es necesaria una estructura jerárquica que garantice que las decisiones tomadas por un puesto central sean transmitidas inmediatamente a los ejecutantes y sean puestas en práctica sin resistencia, según dice Mayntz.⁷⁶

Se trata de que los miembros de las organizaciones trabajen, sin necesitar a quienes estén vigilando el trabajo. En el caso de *El Sol de México*, es que los trabajadores tomen sus propias decisiones. Que la autoridad se despliegue desde abajo hacia arriba. Pero no es así. Los directivos del periódico esperan que todo esté a la perfección y siempre planeado, para eso realizan hasta 4 juntas durante el día, con la intención de tener todo controlado. Pero el ambiente cambiante de la información obliga a estar preparados para cualquier imprevisto.

⁷⁶ Mayntz, *Ob. Cit.*, p. 128

Así, si una información sale en horas de madrugada y está a punto de finalizarse el periódico, se debe llamar –por lo menos- al director y pedir su autorización para realizar los cambios pertinentes y ajustar la información en las planas y en la portada del diario.

En realidad la autoridad y el poder son elementos indispensables en la vida de la OEM y por tanto, influye directamente en todos los periódicos de la cadena. No hay paso que no se dé, sin consultarse y aprobarse por los directivos del diario. Esto, en lugar de beneficiar, perjudica, por la razón de que es muy tardado estar esperando autorización para utilizar alguna información o realizar alguna actividad, sin el previo consentimiento de los jefes.

Aquí comienza a aparecer el fenómeno del poder, que parece que cruza a la organización en todos sus niveles, y demás se perfila a ser el elemento que causa muchos de los problemas a los cuales se enfrentan las organizaciones.

Morgan habla del poder como el medio a través del cual los conflictos de intereses son resueltos en última instancia. En el poder influye quien lo ejerce qué, cuándo y cómo.

En ese texto Morgan cita a un teórico estadounidense, Robert Dahl, que sugiere que el poder implica una habilidad de hacer que otra persona haga algo que de otra manera no habría hecho.⁷⁷ Para lograr este cometido se basan en situaciones que ayudan a lograr los cometidos. A continuación se mostrarán algunas fuentes de poder que Morgan refiere en su texto:

- Autoridad formal.
- Control de recursos escasos.
- Utilización de la estructura organizacional, leyes y reglamentos.
- Control de los procesos de decisión.
- Control del conocimiento y la información.
- Control de límites.
- Capacidad de tratar con la incertidumbre.
- Control de la tecnología.

⁷⁷ Morgan, Gareth, Ob Cit., p. 145

- Alianzas interpersonales, comunicaciones y control de la “organización informal”.
- Control de las contraorganizaciones.
- Simbolismo y manipulación de las ideas.
- Sexo y control de las relaciones de sexo.
- Factores estructurales que definen el escenario de acción
- El poder que ya se tiene.

Estas ideas proporcionan a los miembros de la organización una variedad de manera de mejorar los intereses y resolver o perpetuar los conflictos de la organización.

Así podemos observar que existen muchos elementos para mantener el poder y como se expresa, el poder puede significar mucho en las organizaciones. Controlar todo lo que se pueda. Así no habrá tanto margen de equivocación, pero más allá de esto, es la perpetuidad de estar maniatando a los miembros de las organizaciones. Hacer que los trabajadores laboren en lo que el jefe desea.

En *El Sol de México* el poder no escapa a los elementos de mayor trascendencia dentro del periódico. A los miembros de la organización se les maneja desde distintos puntos, pero siempre con la consigna de hacer lo que el periódico requiere.

Un ejemplo de esto es, que los miembros deben llegar a tiempo a su hora de entrada. Tienen una tolerancia de 15 minutos. Si rebasan la tolerancia más de tres veces en un mes, serán sancionados con tres días de suspensión sin derecho a salario.

Las cifras de sanciones se incrementan si el trabajador sigue incurriendo en las tardanzas. Es decir, al trabajador lo controlan por medio del salario. Cabe mencionar que el Sindicato de la empresa, se convirtió en un elemento de control para los trabajadores. Todos, a excepción de los empleados de confianza, deben de pertenecer al sindicato y pagar su cuota, sin excepción.

Para lograr que los miembros realicen las labores encomendadas, la organización se vale de todo tipo de actividades que van desde, la motivación, hasta el sometimiento y en algunos casos la humillación.

Así, los trabajadores se sujetan a las normas que marca el propio sindicato y que son pactadas con los representantes legales de OEM. El trabajador debe cumplir las reglas que se marcan en el Contrato Colectivo de trabajo y en el reglamento, que casi todos los miembros desconocen, si no, se harán acreedores a ciertas sanciones, que van desde el simple regaño hasta el despido de la empresa. En general, todas las maneras de controlar a los miembros de *El Sol de México*, son de carácter económico.

2.11 Grado de control

Para conocer el grado de control que tiene una organización y sus maneras de motivar a las personas que habitan la organización será necesario comprender que más que un gusto, la gente trabaja muchas veces por necesidad.

La dominación o la autoridad es, para Max Weber, la “probabilidad de que las órdenes específicas encuentren obediencia en grupos dados de personas”. Señala que ante el mando de unos y la obediencia de otros, es necesario estudiar en ambas direcciones esa relación de autoridad. Es decir, ¿cómo justifican los dominadores su pretensión de obediencia de los demás, y por qué motivos se someten quienes los obedecen?⁷⁸

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

⁷⁸ Weber en Mayntz, *Ob Cit.*, p. 134

Mayntz destaca que cada día priva más la idea de que para ejercer la autoridad en una organización, lejos de emplear la fuerza, la amenaza del castigo y la vigilancia estricta, es posible lograr el convencimiento y la influencia normativa de los miembros mediante la persuasión con el objetivo de lograr la obediencia del individuo.⁷⁹

En cuanto a *El Sol de México* existe una autoridad que define las reglas a seguir. Siempre y en todo momento existe una autoridad que impone, sino a la fuerza, vía amenaza y castigo. Inclusive en el contrato colectivo se establecen penas por cometer alguna falta. Cuando algún trabajador del diario ingresa a la organización se le dictan las obligaciones y los derechos a los cuáles tiene acceso, sólo por ser un miembro de la organización y éste las acepta, por medio de la firma de un contrato.

Si cometiese alguna falta, esto representa una sanción económica. Pero parece que a la gente la tienen bajo amenazas y con estrecha vigilancia. Existen cámaras en todo el edificio que videogrababan las 24 horas del día. La obediencia voluntaria no existe en realidad. En la Página de Internet, a pesar de contar con sólo 4 miembros como grupo, parece que la autoridad se impone y muy pocas veces existe una retroalimentación de los miembros.

Muchas veces las decisiones las toma la coordinadora y no deja margen de negociación. En general toda la OEM es así. Las cosas se hacen porque así las dicta el dueño y los trabajadores sólo obedecen, porque si no lo hacen los castigan, con multas al salario y muy probablemente con el despido.

Algunas partes de la redacción cumplen las disposiciones sin oponerse ni causar algún conflicto. Se trata pues, de gente que cuenta con una mayor educación y profesionalización de sus funciones, lo que facilita la tarea del control. Pero en muchas otras áreas del periódico es muy difícil controlar las personas, pareciera muchas veces que la rebeldía ante las normas es una actitud diaria.

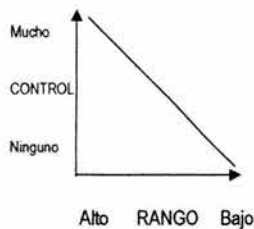
⁷⁹ *Ibidem*, p. 137

No sólo existen maneras de controlar a las personas internamente; también hay mecanismos formales de control, como por ejemplo la Ley Federal del Trabajo; el Contrato Colectivo de Trabajo; el Reglamento Interno de Trabajo, y los diversos convenios que la empresa tiene firmados con los trabajadores, vía sindicato.

Estos documentos norman las relaciones laborales entre la empresa (organización) y sus trabajadores (miembros), en los cuales se establecen también las sanciones y los estímulos a los que pueden hacerse acreedores. También precisan, por ejemplo, el lugar de la prestación del servicio, el horario de entrada laboral, el número de horas de la jornada diaria de trabajo, el registro de asistencia, la periodicidad con la que se pagarán los servicios prestado por el trabajador y los días de descanso, entre muchos otros elementos que determinan el grado de control que existe en la organización.

Para mostrar el grado de control que se ejerce en la organización se ha desarrollado lo que se conoce como curva de control y expresa cuánto control ejerce un grupo determinado o una instancia determinada sobre otros grupos en una organización.⁸⁰

En el caso de *El Sol de México* observamos una curva autoritaria, donde domina la cabeza de la organización y se expresa de la siguiente manera.



Así, *El Sol de México* cuenta con un alto grado de control, porque los directivos del diario consideran que los miembros no siempre se comportan a la altura de las circunstancias y acarrear demasiados problemas. La situación no parece cambiar porque los altos mandos consideran más seguro tener bajo control a los trabajadores que darles margen de movimiento y negociación.

⁸⁰ *Ibidem* p. 129-130

Existe muy poca libertad en el diario. Los procesos son firmemente controlados por el reglamento o bien por el mando que vigila se cumplan las actividades diarias sin ningún conflicto. Las negociaciones sobre algún aspecto de divergencia sólo se dan en las partes altas de la organización, es decir, en los mandos de *El Sol de México* y de OEM.

Ahora que se ya se ha hablado del control, hablaremos de una parte también muy importante dentro del comportamiento humano en las organizaciones. La motivación juega un papel vital y hoy día las empresas apuestan a ella, para lograr una mejora en toda la organización.

2.12 Grados de Motivación

Existen distintas teorías que han tratado de realizar una tipología sobre las necesidades y motivaciones humanas. En las organizaciones se ha procurado satisfacer al hombre, pero en realidad sólo interesa satisfacer las demandas que la organización exige. Así el hombre pasa a segundo término.

Una de las apuestas de la nueva corriente de vida organizacional pone en el centro de la discusión el papel del hombre en las organizaciones. Hay que rescatar el factor humano de las empresas y para ello buscaremos encuadrar las definiciones que nos dan varios teóricos sobre las motivaciones humanas y luego trataremos de verificar si se cumplen o en qué medida se ven en *El Sol de México*.

Hablamos del “contrato psicológico”, que suscriben el individuo y la organización. Este contrato implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización.⁸¹

Muchas de estas expectativas son implícitas y tienen mucho que ver con el sentido de la dignidad y de importancia de la persona. “Todos esperamos que nos traten como seres

81 Schein, Edgar, *Ob. cit.*, p. 20.

humanos, que nos brinde trabajo y facilidades que suplan nuestras necesidades en lugar de crearnos otras, que nos brinden oportunidades de crecer y aprender más, que nos dejen saber cómo estamos haciendo las cosas etc. La mayoría de los problemas que conllevan al descontento laboral, a las huelgas y a la deserción tienen mucho que ver con incumplimientos evidentes del contrato psicológico, a pesar de que las negociaciones públicas se hacen siempre sobre asuntos muchos más explícitos como son los de salario, jornada y seguridad laboral entre otros”.⁸²

Esta situación es vital para la organización, aunque muchas veces no se encuentre escrito o en ningún documento, su apariencia es indispensable. Algunas empresas de México se han ocupado más en este elemento, otras no tanto, o sólo le dan una importancia relativa, ya que esperan que con el simple hecho de pagar un salario, a veces injusto, ya pueden hacer y deshacer del trabajador.

No es así. La complejidad de esta relación individuo – organización nos lleva a pensar que el humano también tiene sus necesidades, al igual que la empresa, pero que evidentemente son mucho más complejas.

La necesidad de entender y revalorizar estas necesidades del ser humano, le dan otro enfoque al estudio de las organizaciones.

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

⁸² *Ibidem*, p. 21.

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

Cuadro tomado de Schein⁸³

Bajo la concepción de este cuadro resulta difícil creer que sólo lo que se presentan o consideran los autores mencionados, alcanza a enmarcar las necesidades del ser humano.

Estas teorías ofrecen un conjunto útil de categorías para analizar la motivación humana y algunas necesidades humanas pueden estar jerárquicamente organizadas, pero hay que aclarar que esta jerarquía puede variar de una persona a otra. Cabe resaltar que el nivel de generalidad de esta tipología, dificulta su utilización en la práctica.

Estos modelos apuestan a que una vez que las necesidades básicas estén satisfechas, las necesidades psicológicas más elevadas de los trabajadores se activarán y adelantarán reivindicaciones que satisfagan sus necesidades de seguridad, status, significación y realización.

83. Schein, Ob. cit., p. 82.

El modelo jerárquico de Maslow sobre las necesidades humanas no parece reflejar las realidades de motivación en el trabajo; sin embargo, se ha observado que los trabajadores (de todos los niveles) aceptan empleos que permitan la realización del ego en el trabajo. Por lo tanto, obtienen satisfacciones internas en el trabajo y tienen el ingreso necesario para lograr satisfacciones externas.

Bajo los distintos enfoques que proponen los autores sobre motivación, se puede inferir que en *El Sol de México*, se cumplen sólo algunos puntos, como las necesidades fisiológicas, ciertas de afiliación, como lo propone Maslow. En cuanto a los otros autores podemos decir que el factor económico es el suficiente para que los trabajadores del diario laboren. Los directivos del periódico no parecen cubrir todas las necesidades de los miembros.

Trabajadores de *El Sol de México* tienen un Contrato Colectivo de Trabajo que se logra a través de negociaciones continuas, tanto salariales, como contractuales. Los representantes de los trabajadores, a través del sindicato, que realiza las gestiones correspondientes con las autoridades de la OEM.

Pero no siempre se consigue lo que el empleado quiere y pareciera que el sindicato favorece más a la empresa que a los propios trabajadores. El Contrato Colectivo, que sin muchas pretensiones, ofrece algunas prestaciones y beneficios para el trabajador, pero muy poca gente lo conoce.

Pero no sólo el dinero y las prestaciones cubren las necesidades del trabajador. En ocasiones bastaría con tener mejores condiciones de ambiente laboral, realizar traslados de empleados, ofrecer comida y cosas simples, con las que el miembro de la organización se sienta a gusto cuando trabaje. Pero en *El Sol de México* no existen grandes motivaciones, por el contrario, parece que existen más quejas que beneficios, sin embargo la gente sigue trabajando y existe un mayor número de empleados que llevan más de 5 años laborando en el periódico y aunque no pareciera que cumplan sus deseos, ni exista reconocimiento de las autoridades, siguen trabajando.

Esta situación será estudiada a fondo en los capítulos subsecuentes. Pero queda claro que en el periódico los grados de motivación se quedan cortos y muchas veces sólo están supeditados a un incentivo económico, siendo que existen otros elementos que la empresa puede cubrir con mucha facilidad y que no existen.

Se apuesta, pues, a que la organización entienda y logre una relación ganar-ganar; es decir, que la empresa gane y tenga beneficios económicos, pero que el factor humano también obtenga sus recompensas. Todo esto en un ambiente de gran aceptación.

El siguiente punto a analizar es el factor de la comunicación que en el interior de la organización, pues es a través de ella que se realiza la transmisión de órdenes y mandatos.

2.13 Estructura Formal de Comunicación

La comunicación en una organización es vital y hoy apostamos a ella para intentar mejorar los procesos organizacionales, pero más allá de eso para lograr aminorar las grandes diferencias que existen dentro de ella.

Los autores de la Organización Habitable consideran que la comunicación “como una alternativa de comportamiento que supone una interacción y que ahorra energía por el recurso a la información”. Es una alternativa de comportamiento, una interacción indispensable para sostener el equilibrio de cualquier sistema de interacción humana, incluidos los sistemas organizacionales.⁸⁴

La comunicación representa uno de los elementos más importantes de la estructura en la organización. Las comunicaciones forman parte de la transmisión de órdenes y mandatos, mientras las informaciones son necesarias para poder decidir y ordenar con miras a un fin.⁸⁵

La comunicación en una organización pueden discurrir en varios sentidos, pero en lo general atraviesa un sentido vertical, es decir, de arriba hacia abajo y pocas veces existe una

⁸⁴ Serrano, Rafael y otros. *Ob. Cit.*, p. 53

⁸⁵ Mayntz, *Ob. Cit.* p 116-117

retracción negativa que ayude a lograr un equilibrio. Las comunicaciones pueden ser transmitidas de distintas maneras: oralmente, por teléfono, o por escrito.

Es importante señalar, que además de los medios por donde viaja la información, hay que distinguir los contenidos de las comunicaciones: órdenes, informes, quejas, represiones, 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, pero no por eso de menor importancia en la organización.

En cuanto a comunicación *El Sol de México* presenta una estructura vertical, común en casi todas las instancias de la OEM. Pero la comunicación viaja en todos los sentidos, aunque muchas veces no esté estipulada en algún documento que marque los pasos exactos.

En cuanto al área de la redacción del diario, existe una extensa red de comunicación entre los departamentos que conforman *El Sol de México*, pero para efectos de la elaboración del periódico se concentra en la Jefatura de Información y la Mesa de Redacción, instancias encargadas de jerarquizar la información que contendrá el diario al día siguiente.

En la parte editorial, donde se elabora y procesa la información noticiosa, la comunicación es prácticamente oral y de esa forma se transmiten las órdenes, una vez que es calificada la información que se publicará al día siguiente. Sólo en casos de publicidad y el área administrativa se insertan en memorándums u órdenes escritas.

Es decir, podemos afirmar que en el periódico la comunicación es mayoritariamente oral o por teléfono y se dejan escritos (memos, mails, recados) para la parte de la publicidad o la parte administrativa. Poco a poco se va dejando la cultura del papel para la comunicación.

Los miembros de la organización pueden hablar con quien quieran, pero si se requiere hablar con los altos mandos, es necesario buscar una cita, que se realiza de manera escrita. La comunicación es esencialmente vertical, pero camina en muchos lados.

Las estructuras de comunicación están representadas gráficamente. Las representaciones suelen ser conocidas en la práctica bajo la forma de organigramas. Pero estas resultan, muchas veces, insuficientes, porque bosquejan sólo el esquema planeado y no la red de comunicaciones o se limitan a los canales de órdenes preescritos.

La teoría de los grafos ayuda a la representación de las comunicaciones en una organización. Los grafos están constituidos por 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, secciones, etc). Una línea es un trazo que une directamente dos puntos. Senda es la unión de dos puntos que pasa por varios lugares intermedios. Distancia es la senda más corta entre dos puntos. El grado de un punto es el número de líneas que desembocan o comienzan en él.⁸⁶

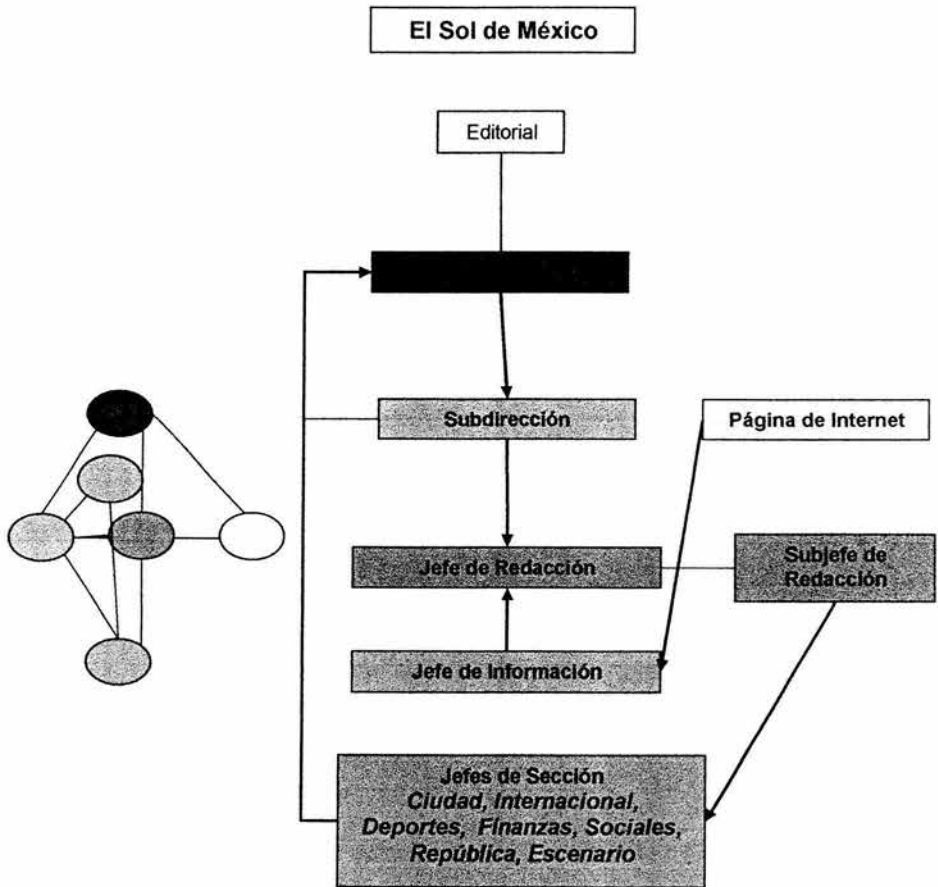
El Sol de México presenta grafos conectados de manera parcial. Entre los jefes de información y redacción existe una comunicación constante, abundante. Con el director o los mandos altos del periódico sucede lo mismo. Se encuentran conectados. En cambio, *El Sol de México en línea*, sólo tiene acceso a la subdirección o en su caso con la dirección del diario. En la práctica ocurre esto.

A continuación se muestra un organigrama y la respectiva representación de comunicación por medio de los grafos.⁸⁷

De estas consideraciones puede concluirse que, para conseguir una estructura adecuada de las comunicaciones, las organizaciones tienen que buscar un compromiso entre estas dos exigencias opuestas, el menor número posible de líneas, de una parte y las distancias más cortas posibles (enlaces directos posibles) de otra. Se presentan los grafos

⁸⁶ *Ibidem* p. 119 -123

⁸⁷ Se reitera que el organigrama de *El Sol de México* fue elaborado por el investigador y puede o no representar el original.



Después de analizar la comunicación de *El Sol de México*, se da paso al estudio del proceso de selección que existe en el diario.

2.14 Proceso Formal de Reclutamiento, Selección e Inducción

Se considera que uno de los factores que inciden en los problemas de la organización son los humanos, esto nos lleva a reflexionar sobre la manera en que los seres llegan a la empresa. Por eso es importante estudiar la selección del personal que habita *El Sol de México*.

En primer lugar se puede inferir que el personal que ocupe algún lugar en el periódico debe ser una persona calificada. No todos los humanos son periodistas, por ejemplo. El grado de especialización debe ser alto.

Por otro lado, debe existir un proceso muy riguroso para asegurar la calidad del personal y un estudio preciso que detecte anomalías en las personas. Pero en la realidad no es así. Hay muchas personas que no cuentan con estudios completos y que por tanto no pueden considerarse como elementos especializados. Unos se hacen periodistas, fotógrafos o redactores, con el paso del tiempo o la experiencia en el periódico. Por su puesto que la selección formal del personal, es decir, como todos los procedimientos que se sugieren, muchas veces no existe.

La gente ingresa a *El Sol de México*, la mayoría de las veces por medio de recomendaciones y por amiguismo, ésa es la forma de selección. Hubo un tiempo que profesores o antiguos alumnos de Acatlán que llegaron al periódico en tiempos pasados, ayudaron a los estudiantes a entrar al periódico. Hoy día, a raíz del cierre y despido de personal en el diario El Heraldo de México, mucha gente de ese medio está llegando al *El Sol de México* y ocupa puestos importantes, sin haberse sometido al proceso que está estipulado.

En esta ocasión, las autoridades de Recursos Humanos ofrecieron de información y colaboraron con el documento oficial de selección de personal, que a continuación mostraremos.

Reclutamiento: En este proceso se utilizan los diferentes medios de información para poder hacer llegar a los candidatos para cubrir las vacantes que se solicitan.

1. Anuncios en el periódico.
2. Bolsas de trabajo.
3. Agencias de empleo.
4. Intercambios con otras empresas.

Se debe mencionar el perfil del puesto y requisitos que se deben cubrir para poder ocupar la plaza vacante, para evitar que llegue personal que no tenga nada que ver con el puesto.

Selección: Una vez reclutado el personal, se debe contar con una solicitud de trabajo o currículo para poder efectuar una entrevista por parte del Departamento de Recursos Humanos, se aplicarán exámenes psicométricos y de conocimientos para que por medio de éstos, se seleccionara al personal que reúna los requisitos y cubra el perfil del puesto.

Ya seleccionados los candidatos se envían al jefe de departamento solicitante para que efectúe una segunda entrevista técnica, quien tomará la elección de elegir al candidato para cubrir la vacante.

Contratación: En este proceso, ya seleccionado el candidato se emite una hoja de requisitos (documentos personales) que debe cubrir el candidato para su contratación, se elabora un contrato ya sea por un tiempo o por obra determinada, según sea el caso.

Los documentos para la contratación pueden variar, según las políticas de la empresa y las condiciones en que se contrate al candidato. Algunos formatos para la contratación son:

1. Hoja del Seguro Social (si cuenta con ella).
2. Formato de Seguro de vida.
3. Examen médico.
4. Formato de contrato.⁸⁸

En la práctica casi nada de esto se cumple. Como se explicó líneas anteriores, este proceso es el que debería seguirse, porque así lo estipula la empresa, pero en realidad no se lleva a cabo. Casi siempre se saltan pasos e ingresa personal que viene recomendado o es familiar de algún miembro de la organización.

⁸⁸ Este proceso fue reportado por el Departamento de Recursos Humanos de *El Sol de México*.

En esos encuentros no se aplica lo que el Contrato Colectivo menciona. No existe un proceso real de inducción. Todo queda en manos de los demás trabajadores del área en cuestión. Este proceso no existe en documentos reales. El director de Recursos Humanos escribió el documento a propósito de la petición. En realidad no existe como tal.

Estas características de la selección del personal, dan la razón y respuesta a las incógnitas sobre las personalidades tan dispares que existen en *El Sol de México*, pero más allá de las diferencias de cada persona, la poca uniformidad en cuanto al perfil que el puesto necesita.

Todas las características expuestas anteriormente se dan bajo la sombra de un estilo, el estilo gerencial, es decir, la manera en que se conduce a la organización. Esta situación merece especial atención.

2.15 Estilos gerenciales

Para entender cómo funcionan las organizaciones, es necesario primero entender cómo funcionan las personas que están en ellas, especialmente los gerentes que tienen que tomar decisiones organizacionales, formular políticas y dictar reglas.⁸⁹

La forma en que se dirige un barco, repercute en la manera en que vuela en el agua y el puerto a donde se llega. Esta dirección cobra importancia porque se están manejando recursos materiales y humanos. Es muy complejo todo, pero en gran medida esto incide en la manera en que la organización se comporta.

La cuestión de cómo repercuten los distintos estilos de dirección de una organización sobre el comportamiento de los miembros ha sido estudiada con frecuencia. Este estudio repercute, no sólo en el comportamiento de los miembros –con respecto a sus papeles- sino también en sus actitudes.

⁸⁹ Schein, *Ob. cit.*, p. 48.

Mayntz presenta tres estilos gerenciales diferentes: el autoritario, que recurre a la disciplina rígida y a medidas arbitrarias; el democrático, que consulta, es flexible y con influencia de los miembros; y el *laissez faire*, que significa dejar hacer, dejar pasar y que les da mando equitativo a todos.⁹⁰

La experiencia ha mostrado que no se puede definir en forma precisa qué tipo de estilo gerencial es el más apto o conveniente para determinada organización, debido a que las repercusiones que pueda tener varían según las actitudes y satisfacciones que tengan los miembros, así como el comportamiento que muestren. Además, la forma cómo una organización ejerce la dirección está estrechamente ligada con el objetivo, el control y el comportamiento de los miembros.

El Sol de México tiene varios factores interesantes a analizar. Primeramente se cuenta con la dirección firme, y muchas veces autoritaria, del dueño de OEM. El señor es la persona que dice para dónde ir. La gente que desciende en sus operaciones sólo acata órdenes.

Existe un gran número de personas que trabaja sin objetivos claros, sólo hace lo que le piden o lo que ha aprendido a lo largo de los años. Se puede inferir que la dirección ha sido buena, porque el periódico y en general OEM, se han mantenido en los medios por mucho tiempo y en algunos casos ha habido expansión, pero otros factores nos indican que no.

La estructura vertical no permite que otras ideas logren permear la estructura y la dirección para realizar algunos ajustes que son necesarios. *El Sol de México* parece no tener bien definidos los estilos que guiarán al periódico a cumplir sus metas. Los objetivos son difusos y eso afecta la manera en que se conduce la organización.

La unilateralidad en la manera de llevar al periódico y la página de Internet, terminan por socavar los esfuerzos de una mejor manera de organizarse.

Los directores del diario no se aventuran con información comprometedor por los intereses que existen en OEM. El dueño y director general, Mario Vázquez Raña es quien

90 Mayntz, *Ob. Cit.*, p. 168 - 169.

se encarga, a través de sus súbditos, de distribuir las indicaciones de cómo llevar el periódico y la página de Internet. Cabe decir que esta unilateralidad es la que rige los procesos de toda la OEM.

Una vez analizados los elementos de la estructura formal en *El Sol de México*, que nos ofrece un panorama de lo que la organización dice ser, tanto en su estructura como en su funcionamiento, se comienzan a sondear las percepciones de los miembros de la organización sobre el proyecto organizacional, para comparar lo que piensan los actores organizacionales.

2.16 Representaciones de los miembros sobre el proyecto organizacional

Al hablar de las representaciones de los miembros, se intenta conocer lo que los miembros de la organización piensan sobre la dimensión formal de la organización, es decir, sobre el proyecto organizacional.

En esta parte del reporte también se sondeó el proyecto personal de los miembros que cobra vida en la organización. Esto es, cuáles son sus perspectivas y cómo están ligadas a la organización. Y por último se sondeará lo que la gente piensa sobre el liderazgo, que es el poder y autoridad, que existe en *El Sol de México*.

Para lograr estos cometidos se realizaron entrevistas focalizadas a tres miembros de *El Sol de México*, que por sus características –que oportunamente se presentarán– son importantes dentro del periódico.

Basta recordar que en nuestro interés se basa en la entrevista enfocada o focalizada.⁹¹ Galindo ofrece un panorama general de la entrevista a partir de cinco autores: Ander-Egg,

⁹¹ Galindo, J. (Comp) *Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación*, México: Addison Wesley Longman.

Jorge Padua, Francisco Sierra, Luis Enrique Alonso y Alfonso Orti, quienes definen y clasifican a la entrevista de maneras diferentes.

Para Ander-Egg (1983), la entrevista es uno de los procedimientos más utilizados en la investigación social, que consiste en una conversación entre dos personas, donde ambas dialogan de acuerdo a ciertos esquemas o pautas acerca de un problema en cuestión y tiene la posibilidad de acción recíproca. Y la clasifica de la siguiente manera:

- Entrevista estructurada y formal
- Entrevista no estructurada o informal
- Entrevista focalizada
- Entrevista clínica
- Entrevista no dirigida

En la entrevista focalizada, el entrevistador parte de una lista de cuestiones a investigar que derivan de un problema general que se quiere estudiar, entorno a el tema hay una lista de tópicos donde se sondean razones y motivos, los sujetos a entrevistar se encuentran en una situación particular.

A comparación de los autores anteriores, Sierra (1998), le da a la entrevista un giro comunicacional, ya que la entrevista como técnica empezó con fines periodísticos y psicológicos, para después entrar a lo social. Además emplea el término entrevista cualitativa, haciendo así una distinción de la entrevista cuantitativa, que se caracteriza por ser rígida con preguntas cerradas, como el cuestionario.

- Entrevista cualitativa

La entrevista cualitativa es un instrumento que se fundamenta en la interacción humana, para combinar lo práctico y lo analítico e interpretar, en esta definición la entrevista no sólo es un intercambio verbal de una persona que dirige y otra que cuenta la historia, se trata de una forma de comunicación interpersonal y existe de antemano un objetivo, donde hay un proceso dinámico, en la cual la interacción comunicativa está determinada por otros

factores que servirán para la interpretación, (comunicación no verbal: contacto físico, proximidad, orientación, apariencia, movimientos corporales, expresión facial, gestos, postura, contacto visual), y no sólo por el habla. Se caracteriza por ser una conversación que se encuentra entre la conversación cotidiana y la entrevista formal, pero con un grado de artificiosidad, debido a que su fin planeado determina su curso, pero que permite el diálogo, contribuyendo a identificar situaciones.

En esta clasificación se distinguen dos tipos:

- a) Entrevista profunda b) Entrevista enfocada

La entrevista profunda importa más la vida, la experiencia, ideas, valores y estructura simbólica del entrevistado, su fin es hacer un holograma vivencial del sujeto a entrevistar. Tiene semejanza con la que Padua llama entrevista no estandarizada y con la que Ander-egg clasifica como la entrevista no estructura o informal.

En la entrevista enfocada existe de antemano un tema o un foco de interés hacia el que se orienta la conversación y dependerá del tema, la selección de las personas a entrevistar, pretendiendo que se responda a cuestiones concretas, es más estructurada, aunque es abierta, es definida conceptualmente, el sujeto a entrevistar se conoce con anterioridad su participación en alguna experiencia que tiene que ver con la investigación, en este se orienta la estrategia a enfocar la entrevista a el objeto de estudio por medio de tópicos. La conversación puede ser repetitiva ya que se trata de abarcar una y otra vez sobre el mismo tema, desde diferentes perspectivas. Este tipo de entrevista tiene semejanzas con la entrevista focalizada que menciona Ander-egg. La entrevista será segmentada, ya que no se aplicará a todo el personal de la organización, sino que se buscará el grupo más representativo por diversas características o situaciones que los hace ser tomados en cuenta.

Después de explicar cómo es una entrevista focalizada damos paso a presentar la entrevista base que se presentó a los miembros de *El Sol de México*. En este listado se intentó abarcar los tres tópicos generales, ya descritos anteriormente. Cabe destacar que sólo fueron candidatos trabajadores que no fueran jefes o mandos altos, que pertenecen a la redacción del diario y a la página de Internet.

2.16.1 *Entrevista focalizada a trabajadores de El Sol de México*

Sobre el proyecto organizacional

- ¿Conoces la misión, visión, valores de *El Sol de México*?
- ¿Crees que el periódico debe reforzar la difusión de su filosofía?
- ¿Conoces el (los) objetivo(s) de *El Sol de México*?
- ¿Cuentas con todos los elementos para desarrollar tu trabajo?

Visos del proyecto personal de los miembros dentro de la organización

- ¿Cuentas algún proyecto de vida?
- ¿Existe alguna relación entre este proyecto y tu trabajo en el periódico // página de Internet?
- ¿Lo que realizas en el periódico // página de Internet ayuda a cumplir con objetivos personales?
- ¿Sientes alguna identificación con el proyecto organizacional de *El Sol de México*?.
Profesionalmente, ¿cómo te sientes?
- ¿Consideras que existen alternativas para tu desarrollo en el periódico?
- ¿Se trabaja realmente en equipo en la redacción?
- ¿Si tienes cuentas con alguna opinión o sugerencia para mejorar el trabajo del área lo haces saber?

Sobre el liderazgo

- ¿Cuál es la imagen que tienes del líder (jefe)?
- ¿Cuál es tu opinión sobre el líder (jefe)?
- ¿Consideras que las decisiones que toma el líder (jefe) son las adecuadas?
- ¿La información que tiene el líder (jefe) es la mejor para la toma de decisiones?
- ¿Cuándo no estás de acuerdo con el líder (jefe) con respecto a alguna decisión tomada se lo haces saber?

Ahora bien, después de presentar las preguntas que servirán de base, se da paso al vaciado de la información, donde se expresarán las ideas principales. Los actores de la entrevista serán especificados en sus características.

Juan Luis Monroy.

Edad: 28 años Antigüedad: 2 años. Puesto: Editor matutino de la Página de Internet
Características: El joven es la representación de la página de Internet de *El Sol de México*, en los miembros para las entrevistas. El departamento cuenta con 4 miembros. Una coordinadora, dos editores (entre ellos el investigador) y un elemento que elabora la página web por las noches (traduce las planas en textos para Internet). Así, queda descartada la coordinadora por ser la jefa, el investigador y la persona que elabora el periódico impreso, porque tiene muy poco tiempo de ingreso. Quedando como último candidatos el joven Monroy.

Mitzy Alcalá

Edad: 31 años Antigüedad: 6 años. Puesto: Editora de la sección de Internacionales
Características: Es la única mujer que pertenece al grupo de los jefes de sección. Además es de las pocas tituladas de la redacción *El Sol de México*, por la Facultad de Ciencias Políticas de la UNAM, con mención honorífica. Cuenta con experiencia suficiente y conoce bastante el funcionamiento del periódico. Ha estado en la mayoría de los cambios en el periódico. Comenzó desde la corrección de estilo y ha ido escalando puestos hasta llegar a la jefatura de sección. Candidata a la sub jefatura de redacción.

María Sánchez

Edad: 36 años Antigüedad: 13 años. Puesto: Coordinadora de correctores de estilo y del tráfico de información en la redacción.

Características: Es la mujer que controla el flujo de información, (notas, fotos, escritos, etc), que son la materia prima del periódico. Su ubicación estratégica entre los reporteros, correctores, directores y jefes, dentro de la redacción le permite un conocimiento completo sobre los procesos de *El Sol de México*. Recientemente se integró al sindicato de la empresa, como secretaria adjunta de la administración del grupo. Cuenta con suficiente experiencia y pertenece al reducido grupo de mujeres que labora en el periódico. Es reconocida por los miembros de la organización como una persona a seguir y goza alta popularidad en la redacción. Es carismática.

A continuación se elaboró un cuadro comparativo donde se exponen los puntos más importantes de las declaraciones de los entrevistados.

Persona	Proyecto Organizacional	Proyecto de Vida	Liderazgo	Actitudes
Juan Luis Monroy	<p>Desconoce el proyecto de El Sol de México.</p> <p>Pide homologar criterios.</p> <p>Grandes lagunas en el diario.</p> <p>No existe planificación.</p> <p>No se siente identificado con el periódico.</p>	<p>Si tiene y toma el trabajo como una experiencia profesional más.</p> <p>Puede haber alguna línea de encuentro entre periódico y él. // Fotoperiodismo.</p> <p>Pero no existe crecimiento profesional dentro del periódico.</p> <p>Grandes vicios que degeneran cultura en El Sol de México.</p> <p>No existe trabajo en equipo.</p> <p>Periódico no se abre a propuesta de jóvenes.</p> <p>Considera que tienen raptado al diario.</p>	<p>No se percibe líder en página, ni en periódico.</p> <p>El Sol de México no es puntero.</p> <p>Quien detenta, delega, pero eso no sucede en la página.</p> <p>Se toman decisiones sin consensuar.</p> <p>No existe la renovación.</p> <p>Falta compromiso de directivos con el diario.</p> <p>Se debe depurar.</p> <p>Jefes crean desconfianza en los trabajadores.</p>	<p>Joven que se mostró despreocupado sobre las preguntas.</p> <p>Cuando habló del líder mostró cierto enojo hacia la coordinadora de la página de Internet.</p> <p>Refiere que sólo está de paso en la organización.</p> <p>Tiene cierto resentimiento con las autoridades.</p>
Mitzy Alcalá	<p>Desconoce el proyecto de El Sol de México.</p> <p>Deduca que el periódico tiene como misión crear más periódicos en el país.</p> <p>No existen objetivos claros</p> <p>Organización veleta.</p> <p>Intereses personales</p>	<p>Proyectos profesionales y personales no se llevan a cabo en el periódico.</p> <p>No pasa nada y desaniman a la gente.</p> <p>Su embarazo es lo más importante.</p> <p>A veces hay equipo.</p>	<p>El director es medio líder.</p> <p>Siempre será líder nato Vázquez Raña.</p> <p>Triplidad de jefes o autoridad.</p> <p>Líderes utilizan su poder para imponer sus decisiones.</p> <p>No hay propuestas</p>	<p>Su rostro notaba cierta alegría porque próximamente saldría de incapacidad por su embarazo.</p> <p>Mostró enojo cuando habló de las autoridades, en especial al hablar del director del diario. En general, presentó</p>

Capítulo 2. Teoría y Práctica
El Sol de México: el tiempo de la información

	del dueño obstaculizan al periódico. Organización mal hecha.	Todo es improvisado. Internacionales no tiene empuje.	en periódico. Cree que dueño lava dinero en periódicos.	signos de felicidad. Es una mujer que se dice feminista.
María Sánchez	Desconoce el proyecto de El Sol de México. El periódico es el mejor de OEM. Existen mejores diarios que El Sol de México. En otras empresas se trata mejor a la gente. El Sol de México anda bajo en ventas y eso afecta toda la organización. Deben mejorar las relaciones para trabajar contentos.	Encuentra relación entre su proyecto de vida y el organizacional (quiere coordinar más gente). Debe haber compañerismo, no amiguismo. Existen posibilidades de ascender, pero el jefe no deja. El Sol de México le gusta mucho, pero está mal remunerado. Piensa cambiar de trabajo. Buscará desde el sindicato impulsar los cambios necesarios. No se trabaja en equipo. Hacen falta muchas cosas para trabajar como se debe.	El jefe debe darse a respetar. No hay diálogo, siempre imposición. Debe haber cursos de relaciones humanas para jefes. No son adecuadas las decisiones, no tiene la razón, pero es el jefe. Inconformidad se dice, aunque no haya confianza, pero tampoco existe miedo. Debe haber cooperación y llegar a un acuerdo con los jefes.	Mujer de pocos rasgos de expresión durante la entrevista. Denotaba cierto aspecto de esperanza. Confía en que puede realizar cambios desde su posición en el sindicato. Disfruta su trabajo y trata de hacerlo de manera agradable. Trata de conciliar con la gente.

2.16.2 Resultados

Esta información es muy valiosa, ya que representa la primera manera de ver la situación de los miembros, quienes encarnan diariamente el proyecto organizacional.

Estas personas dan vida al *El Sol de México*. Desde ahora se comienzan a avizorar los puntos clave de la organización. La desarticulación entre los proyectos del diario con los de la gente, como lo indica el joven Monroy y la señora Alcalá. Sus prioridades son otras.

Las señales parecen claras, pero ¿los directivos de *El Sol de México*, desean saber cuáles con los puntos de vista de sus trabajadores?. Parece que no. Los tres trabajadores coinciden con la ausencia de un proyecto organizacional claro. Los objetivos son borrosos. Faltan muchos elementos para realizar las labores de una manera eficiente y el periódico no se preocupa por eso.

Sólo una persona sí ve un proyecto del diario que puede ir de la mano con su vida. Los otros tienen objetivos y metas distintas, pero coinciden en que es una buena oportunidad el trabajar en *El Sol de México*.

El liderazgo es confuso. Por una parte se reconoce que el líder natural es el dueño (Mario Vázquez Raña), pero por otro lado no encuentran a uno, dentro del propio periódico. La autoridad impone sus decisiones. No existe la negociación. No se cuenta con la información necesaria para tomar decisiones, por eso, la mayoría son malas decisiones.

La gente no puede ascender puestos. Los “cotos de poder” mantienen de rehén al periódico y los intereses del dueño también impiden la movilidad y evolución del diario. Así la organización se mueve conforme a los intereses que se presenten.

Una lo llama periódico veleta, por el constante cambio de metas. Coinciden en que las próximas elecciones presidenciales marcarán un cambio en la organización y avizoran movimientos dentro de la organización.

No existe un proyecto organizacional que ligue de manera directa a los miembros de la organización. La situación económica del país, obliga a los miembros a seguir trabajando. En realidad lo que jala a los trabajadores a laborar en *El Sol de México*, pareciera ser la remuneración económica, en mayoría de las veces, pero también se observa que el

periódico es un buen lugar para aprender, bien o mal, sobre el periodismo. Quizá en algunos puestos se disfrute el trabajo y guste lo que se realiza, pero en la mayoría de los miembros denota felicidad en lo que se hace.

Estas respuestas se ahondarán en los módulos siguientes. Por lo pronto, podemos prever que *El Sol de México* se mantendrá, a pesar de sus grandes carencias, por su gente y su compromiso con su trabajo, y claro, por la remuneración económica, que aunque no es mucha, si ayuda en esta crisis económica del país, que parece nunca desaparecerá.

El trabajo en equipo, a pesar de que se necesita una gran cooperación entre todos los miembros para sacar la edición diaria del periódico, no se presenta. La gente trabaja en conjunto, porque en algunos procesos se necesita, pero en general se observa que no hay compañerismo. La ayuda mutua no se presenta mucho en la realidad. La gente quiere eso, pero no hay visos de un cambio.

La percepción de la gente sobre el futuro de *El Sol de México* es que estará marcado por las ventas del periódico, que se han visto disminuidas, y la sucesión presidencial del año 2006. Los intereses del dueño de OEM son los que mueven a la organización y será trascendental lo que ocurra en la elección para volver a redefinir los destinos de los periódicos.

La gente considera que hay amor al trabajo, que la organización es buena en algunas cosas, pero presenta grandes deficiencias. *El Sol de México* puede crecer si la dirección se modifica y se da cuenta de las necesidades y de los puntos de vista de la gente que trabaja.

2.17 Diagnóstico

Cuando se tiene un panorama amplio sobre la situación de las organizaciones, se pueden comenzar a crear escenarios posibles. En este caso hemos visto la parte formal de la organización, se ha descrito y en líneas anteriores pudimos darnos cuenta hacia donde se orienta la opinión de la gente sobre esa parte que dice la organización que es.

Pues bien ahora comenzaremos a prever las situaciones que enfrenta *El Sol de México*. Por una parte los retos que enfrenta, las metas a conseguir, problemas y áreas de detección urgentes. Además de las problemáticas que el propio investigador puede abordar.

Pero eso no es todo, avizoraremos los planes de desarrollo y/o expansión. Detectaremos las aspiraciones o sueños del periódico y comenzaremos a perfilar la definición de cultura organizacional.

Al finalizar se hará un balance sobre los problemas diagnosticados y lo que a juicio del investigador le espera al diario de OEM.

2.17.1 *Expectativas de la organización*

Cuando hablamos de las expectativas de la organización, estamos hablando de las metas que ésta tiene en el corto y mediano plazo.

En el caso de *El Sol de México* no se tienen claras las metas, porque no se clarifican los objetivos. Es difícil esto, parece que el periódico no va a ningún lado. Es como si estuviese estancado en medio de la nada. No existen perspectivas para los próximos años.

No se han reportado y la gente no conoce cuáles podrían ser las metas a seguir. Esto además de alarmante, suena muy peligroso. El futuro para los periódicos no luce nada halagador. Como se recordará, en el capítulo anterior 1 se reportaron los problemas de *El Sol de México* para consolidar una meta. A meses de ese estudio, todavía no quedan claros las metas a seguir próximamente. Por su parte los trabajadores reportan tener otras expectativas que no necesariamente están ligados a la empresa.

2.17.2 *Problemas u obstáculos a enfrentar*

En cuanto a los problemas que enfrenta *El Sol de México* se citan los de mayor urgencia:

- Falta de una identidad clara. (ideario)

- Mejorar la selección de su personal.
- Aumentar el equipamiento tecnológico y material para mejorar las labores.
- Rediseñar los elementos de control y motivación que existen en el periódico.
- Adecuar los sistemas de comunicación para la mayor facilidad de intercambio de información.
- Capacitar al personal constantemente. (La organización debe comenzar a aprender)
- Informar a los miembros de la organización sobre los planes y proyectos que tiene *El Sol de México*.
- Dar a conocer los documentos oficiales tales como el Organigrama, flujograma, etc.
- Aumentar las remuneraciones de los empleados en la organización.
- Revalorizar el factor humano dentro del diario.
- Mostrar las obligaciones y los derechos de cada trabajador, para que tenga claro cuáles son.
- En general darle más libertades a las autoridades propias de *El Sol de México*, para que tomen sus propias decisiones y dejar que el periódico evolucione en todos sentidos.

En cuanto a las áreas de atención urgente podemos hablar sobre la divulgación del ideario y los objetivos de *El Sol de México*. Es necesario que la gente los conozca, así sabrá hacia dónde se dirige la organización.

Por otro lado, la manera de aumentar la infraestructura del diario. Y dar más valor al factor humano que ha sostenido a la organización a lo largo de varios años. En la Propuesta de Intervención Comunicativa se explican la manera de mejorar la organización.

2.17.3 Planes de desarrollo y/o expansión

Como se ha dicho, los planes no están a la vista. Quizá sólo los directivos conozcan hacia donde va el periódico, pero ninguno de los miembros de la organización sabe, con claridad cuáles con los planes. Se acaban de comprar tres nuevos diarios en el sureste mexicano, específicamente en Chiapas y Tabasco.

Además de fortalecer la empresa *Cartones Ponderosa*, para beneficiar y reducir costos de papel en toda la cadena de OEM.

2.17.4 *Aspiraciones o Sueños* (diagnóstico del imaginario)

La empresa parece no tener muchos sueños. Por lo menos eso se expresa en sus documentos y su información que ha sido reservada sólo para los directivos. Podemos asumir que *El Sol de México* no sueña. Sólo vive al día y nada más.

En cambio, los miembros de la organización manifiestan sus deseos de ser algo más de lo que actualmente son. Los sueños van desde cambiar las cosas desde el sindicato, hasta aspirar a un mejor puesto en la organización. Pero no aparecieron registros de una aspiración a cambiar la situación del periódico.

No aspiran a ser líderes de la empresa y entonces mejorar el trato. Los sueños pues, se quedan cortos. La gente prefiere mejor hacer su trabajo y evitar problemas. No aspiran a mucho, sólo a lo que crean que los jefes van a dejar. Hace mucho tiempo que *El Sol de México* dejó de soñar.

2.17.5 *Definición básica de la cultura organizacional*

En la Organización Habitable se reflexiona sobre el que la sociedad sea el resultado de los consensos establecidos, a partir de pasiones subjetivas. “Por consenso se propone un sentido que se comparte y por pasión el cúmulo de motivaciones que el sujeto tiene para actuar”. Preguntarse por la cultura es cuestionarse sobre las pasiones subjetivas y los consensos que las hacen viables. Por eso, la comunicación es una acción clave en la sociedad.⁹²

⁹² Mendoza Estada, Daniel. **Alter-Ego. Reflexiones en torno a la comunicación.** Cuaderno de trabajo. ENEP Acatlán. Segunda Época. Año 1. No. 0. Enero 2004. p. 109.

En este capítulo descubrimos que la identidad de *El Sol de México* está muy débil. No existen registros de su ideario. Los objetivos son bastante vagos. La estructura parece ser muy blanda. La motivación es muy poca y por si fuera poco, existe un grado muy bajo de formalización. Esto nos habla de una cultura dispersa, que más adelante se profundizará en el tema.

La Organización Editorial Mexicana (OEM) habla de ser la más grande de América Latina, pero en los hechos se encuentra sólo por el número de periódicos y otros medios que la conforman. Pero en cuanto a calidad, se queda muy por debajo de los diarios que compiten en México.

Los directivos parecen saber que no está el periódico a la altura de las exigencias de la población, sin embargo no hace nada para remediar el asunto. *El Sol de México* parece navegar en un mar de lodo, que poco a poco se va hundiendo.

El Sol de México es una organización con muy bajo grado de formalización. Las cosas se realizan porque la gente logra sacar el trabajo. Esta organización representa en gran medida una parte de la sociedad que no tiene orden.

La parte formal de la organización, contrasta fuertemente con la parte real. Como en todas las organizaciones existen cosas que dice la organización que las hace, pero en realidad nunca se llevan a cabo. *El Sol de México* es ejemplo de que no se cumple lo poco o mucho que está estipulado.

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

organización y su ejercicio real, en el que participan seres humanos, complejos y cargados con realidades, gustos e intereses distintos.

Mayntz señala que si los miembros de una organización están identificados con los objetivos, entonces es probable que apoyen lo que sirve a tales objetivos; y que en caso contrario, es decir que los rechazan, entonces fomentan más bien un comportamiento de sabotaje. En *El Sol de México* no rechazan ni aprueban los objetivos, porque en general no los conocen, pero existe un compromiso personal por sacar el trabajo que creen que les ha sido encomendado.

2.17.6 Balance y reflexión sobre los problemas diagnosticados

Es necesario aclarar cuáles son los objetivos, es decir, dónde y cómo quiere la organización estar. La OEM es una organización muy grande, pero presenta signos de poca formalización. Los documentos que los trabajadores deben conocer, no los saben. La información parece existir, pero qué caso tiene que exista si no la conocen los miembros.

Las cosas deben cambiar algún día. Las organizaciones se deben adaptar a un entorno que está en constante cambio. *El Sol de México* presenta graves problemas, pero los directivos y los miembros sacan a flote al periódico, se espera que algún día se conozca la gravedad de estos problemas y comiencen las soluciones. El escenario está planteado: son urgentes los cambios, las modificaciones, que aseguren la permanencia del diario en los medios.

Como se ha señalado anteriormente, no depende todos de los trabajadores llevar a cabo las soluciones a los problemas, toca el turno a las autoridades de mejorar la situación, si en verdad desean sobrevivir en los medios. *El Sol de México* enfrenta grandes retos y se espera la oportuna respuesta a ellos. *El Sol de México*, como se vio en el anterior capítulo no parece responder rápido a los cambios que el entorno exige. La respuesta es lenta. Se espera que el diario logre mayor comunicación.

La idea de realizar una auditoría a *El Sol de México* es para hacer consciente a la organización de sus procesos y proponer soluciones a los problemas. La comunicación sirve para encontrar la articulación a los problemas, las diferencias que existen entre la organización y sus miembros. La comunicación es la solución para hallar esas diferencias y tratar de negociarlas, es por eso que se dice también que una organización es una conversación. En el caso de *El Sol de México* se busca encontrar esas diferencias y proponer soluciones comunicativas que ayuden a articular los proyectos de la organización y los propios de la gente.

2.17.7 Escenarios Probables

El Sol de México lleva bastante tiempo en una decadencia y no se extingue. El soporte de OEM es vital para que el periódico, que parece desahuciado, no muera. Parece que pasará todavía mucho tiempo para *El Sol de México* desaparezca. Pero sin lugar a dudas, estará atrapado en un laberinto sin salida.

Cuando se elabora este tipo de visiones, no se puede dejar de lado algunas características que se presentan en la actualidad en México, como es la pobreza que cubre gran parte del país; las estructuras políticas; la situación de la UNAM, que camina si un proyecto académico claro, sin embargo se mueve, al igual que lo que sucede en la FES Acatlán; el poder que cruza y enferma las organizaciones mexicanas; la consideración de soluciones rápidas a los problemas, tal como si fuese magia y por supuesto, el gobierno de Vicente Fox, que sigue sin conformar el cambio protegido.

Así, bajo estas variables, vemos que la situación de una organización no es ajena a estas circunstancias y que está permeada por todo esto.

Mayntz señala que en la idoneidad de la organización, ésta tiene, en primer lugar, que “conservar o cuidar sus medios disponibles, y a este efecto tiene ante todo que mantener el número de miembros y buena disposición hacia el trabajo. En segundo, tiene que garantizar mediante una regulación adecuada de sus relaciones recíprocas con el medio exterior que

sus medios (por ejemplo, el capital, los materiales, los instrumentos y los miembros) sean repuestos continuamente. En tercero, la organización tiene que preservar su estructura y su funcionamiento y, por tanto, el proceso de transformación de los medios; para esto tiene entre otras cosas, que conservar la medida necesaria de integración y evitar o limitar a un mínimo tensiones, conflictos y fenómenos de desintegración. Y, finalmente tiene que poseer y conservar la capacidad de adaptación, es decir, tiene que estar en situación de reaccionar frente a cambios en sus condiciones de funcionamiento, sin pérdida de su integridad.⁹³

El Sol de México debiese buscar su idoneidad, pero se ve difícil, aún con los cambios que se están presentando en estos momentos. Las cosas se modificarían de manera superficial, pero no de fondo.

Entonces, podemos decir que *El Sol de México* está destinado a estar en las penumbras, hasta que el dueño, decida sacarlo a la luz y devolverle ese esplendor que algún día tuvo.

Para el siguiente capítulo, el objetivo es identificar y diagnosticar un problema concreto de la estructura y funcionamiento de la organización, en el que se señalará la incidencia que tienen actores y grupos en dicho problema. Se medirá pues, la eficiencia en los procesos de elaboración del diario y de la página de Internet.

⁹³ *Ibidem*, p. 175-176.

Capítulo 3

Un vistazo al **interior** de *El Sol de México en línea*

3. Un vistazo al interior de *El Sol de México en línea*

3.1 *Proceso, problema y diagnóstico*

Los resultados de las investigaciones en el área de Comunicación Organizacional demuestran que en las organizaciones existen diferencias, en mayor o menor grado, entre el discurso formal de cómo es y cómo debe operar la misma, por un lado, y el funcionamiento cotidiano y real de la misma, por el otro.

Generalmente a estas diferencias entre lo ideal y lo real es lo que se identifica en las organizaciones como problemas a resolver, vinculados la mayoría de las veces a la productividad, donde los conceptos de eficiencia y eficacia están presentes, debido a que el objetivo final, desde la visión empresarial, es tener una relación favorable en la variable costo-beneficio.

En este capítulo se identificarán y diagnosticarán uno o varios problemas, en la estructura o funcionamiento de *El Sol de México en línea*, a través de técnicas cuantitativas o cualitativas, señalando la incidencia de los actores o grupos en dicha problemática.

3.2 *Diferencias entre estructura formal y funcionamiento real*

Esta parte de la investigación nos ofrece un panorama distinto al que se vio anteriormente en el capítulo II. Esto es, *El Sol de México* tiene una estructura y cuenta con ciertos atributos que lo hace ser distinto a otras empresas u otros medios de comunicación.

Se ha indagado cómo es esa estructura, que se llamó formal, es decir, la manera en *El Sol de México* dice ser. Como dice que trabaja y las herramientas que utiliza para realizar su labor. Para lograr que el periódico logre sus objetivos, se requiere que una serie de factores se cumplan.

En específico, vemos que *El Sol de México* ha construido reglas, objetivos, y lineamientos para llevar a cabo su labor. Pero otra cosa, muy distinta, es lo que en realidad se hace día con día.

Las reglas están planteadas y la forma de realizar las labores está de manera explícita, pero en la realidad, muchas veces no se lleva a cabo. En el caso de *El Sol de México* no se encontraron muchos elementos para considerar que está bien delineada la forma de trabajar, pero los directivos tienen otras ideas muy distintas de cómo se lleva el trabajo en verdad.

Uno de los manuales que se hallaron, especifica horarios de producción y las labores exactas de cada personal –directivo y mando medio- para se cumplan al pie de la letra. No es exacto ese traslado. Algunas veces trabajan de más, otras menos.

Por otra parte, el reglamento interno y el contrato colectivo de trabajo de *El Sol de México*, marca ciertas pautas, mismas que no siempre se llevan a cabo.

Como parte de la cultura mexicana, se sabe, que muchas de las cosas se realizan “al vapor”, no existe una idea de planeación y menos de seguir los lineamientos. Pues bien, esas desviaciones son importantes identificarlas y encontrar posibles soluciones, porque los costos de las diferencias son elevados, no sólo en términos económicos, sino psicológicos y humanos. En este capítulo nos adentraremos en esa manera real de trabajar en *El Sol de México*.

3.3 Calidad y variabilidad

Cuando se habla de procesos en la organización, se tiene que hablar de productividad y esto nos lleva a tocar ciertos temas como calidad y variabilidad. Para avanzar en la evaluación del llamado costo-beneficio del problema medido, es necesario partir de dos de los conceptos básicos en la disciplina de la administración, como lo son la variabilidad y la calidad.

Hablar de calidad es hablar de un término que tiene muchos años de existencia, desde que se reconocen las necesidades humanas, pero en las últimas décadas, este vocablo ha adquirido gran relevancia en las organizaciones modernas.

No es fácil definir con precisión lo que significa la calidad. Muchos autores y libros hablan de ella, pero ninguna puede ser única. En lo que todas coincidirían es que, la calidad es la adecuación al uso.⁹⁴

La calidad, que se ha convertido en la clave del éxito para competir en los mercados, representa un nivel de excelencia que la organización busca para “la consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. Es hacer bien las cosas para cubrir las expectativas de la clientela, ya sea interna o externa”.⁹⁵

Definiciones de Calidad	
<i>Significados</i>	
Características del producto que satisfacen las	necesidades del cliente y la ausencia de deficiencias
<p>Una mayor calidad capacita a las empresas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la satisfacción del cliente <ul style="list-style-type: none"> • Hacer productos vendibles <ul style="list-style-type: none"> • Ser competitiva • Incrementar la participación en el mercado <ul style="list-style-type: none"> • Reducir los índices de error • Proporcionar ingresos por ventas <ul style="list-style-type: none"> • Obtener buenos precios <p>El efecto principal se acusa en las ventas Generalmente la mayor calidad cuesta mas</p>	<p>Una mayor calidad capacita a las empresas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducir los reprocesos y desechos • Reducir los fallos post-venta y gastos de garantía <ul style="list-style-type: none"> • Reducir la insatisfacción al cliente • Acortar el tiempo para introducir nuevos productos en el mercado • Aumentar los rendimientos y la capacidad <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los plazos de entrega <p>El efecto principal se acusa en los costos Generalmente la mayor calidad cuesta menos⁹⁶</p>

Antes del siglo veinte, la gestión para la calidad se basaba en unos principios antiguos, como la inspección del producto por parte de los consumidores, o el concepto de la

⁹⁴ Martínez Emilio, **Herramientas estadísticas básicas**, Versión mimeografiada, Gráficas La Prensa, México, 1995. *Aseguramiento de Calidad* p 2

⁹⁵ Robbins, Sthepen, **Comportamiento Organizacional**. Prentice Hall, México 1987. p 439.

⁹⁶ Martínez Emilio, *Ob Cit.* p. 6

artesanía, donde los compradores confiaban en las habilidades y reputación de los creadores.⁹⁷

Cuando el comercio se expande, la tecnología avanza, comienzan a utilizarse nuevos términos y herramientas para lograr mejor calidad en los productos, como las especificaciones por muestra o las garantías de calidad en los contratos de venta.

En las grandes ciudades, los artesanos se agruparon en gremios, que aseguraban de cierta manera, más restricciones para el cumplimiento de la calidad del producto. Y estos grupos se encargaban de vigilar los materiales del próximo producto, los comportamientos de los miembros y controlaban la exportación de los artículos.

Pero con la revolución industrial, las artesanías pasaron a segundo término, dando lugar a las maquilas y producción en serie. Este fenómeno aceleró las pautas a seguir, como especificar por escrito los materiales, procesos y demás elementos para elaborar un producto. La creación de los laboratorios de ensayo y muchas formas de normalización. En casi todo el mundo se utilizaron las técnicas occidentales.

En Estados Unidos se marca una diferencia, Taylor emplea su “gestión científica”, que consistía en la separación entre la planeación y la ejecución. Pero con esto también se crea un departamento central de inspección, dado que con la producción en serie, se relegaba a segundo término la calidad.

En el siglo XX se incrementaron la venta y comercialización de bienes y servicios, con ello nacieron grandes empresas que se dedican a la fabricación. Esto ha traído más y mejores productos, con mayor calidad.

La mayoría de las estrategias que han surgido para manejar estas fuerzas de volumen y complejidad se pueden agrupar bajo dos nombres genéricos:

⁹⁷ Martínez, *Ob. Cit.* p 6

1. Ingeniería de calidad.- Que se refiere a la aplicación de métodos estadísticos para el control de la calidad en la fabricación.
2. Ingeniería de Fiabilidad.- Son los conceptos para mejorar la fiabilidad durante el diseño del producto.

Pero estas nuevas especialidades necesitaban un lugar dentro de la empresa. Éstas lo encontraron y se crearon los departamentos de calidad que inspeccionaban y experimentaban con la calidad del producto. Pero no era la mejor solución. Así que hubo cambios.

La Segunda Guerra Mundial marcó nuevas formas de asegurar la calidad. Ahí surge el Control Estadístico de la Calidad (CEC o CEP), pero tampoco funcionó. Japón fue uno de los países que entendió como gestionar la calidad de manera adecuada. Así, los directivos tomaron personalmente los cambios. Todos los niveles y funciones se sometieron a formación en la gestión para la calidad y se metió la mejora de calidad a un ritmo continuado y revolucionario. Una de las cosas más importantes fue enrolar la mano de obra a la mejora de calidad continua.

Se ha acordado que calidad es la adecuación al uso. Este término será mejor entendido si definimos otros elementos que acompañan a la calidad.

Producto.- Es la salida de cualquier proceso. El producto consiste principalmente en bienes, *software* y servicios.

Bienes.- Son cosas físicas, como mesas, televisiones, etc.

Software.- Tiene más de un significado. Se consideran los programas de instrucciones en los ordenadores. // Otro es información general. Planes, órdenes, instrucciones.

Servicio.- Es el trabajo realizado para otra persona, Existen industrias enteras dedicadas a proporcionar servicios para satisfacer las necesidades del hombre.

Características del producto.- Una característica del producto es una propiedad poseída por el mismo y que pretende satisfacer ciertas necesidades de los clientes y, por lo tanto,

proporcionar satisfacción al cliente. Las características del producto pueden ser de naturaleza tecnológica, o bien, pueden adoptar otras formas.

Cliente.- Un cliente es cualquier persona que recibe el producto o proceso afectado por él. Los clientes pueden ser externo o internos (trabajadores de la propia organización).⁹⁸

En concepto no sólo se considerara cliente al consumidor final del bien o servicio que proporciona la organización, sino que dentro del proceso que ocurre a su interior, las diversas áreas o departamentos son cliente y proveedor al mismo tiempo, en un proceso continuo de producción. Por ejemplo, en este caso la página de Internet es cliente de los reporteros que envían sus notas, pero se convierten a su vez en proveedores de otras áreas o departamentos, los cuales continúan el proceso de elaboración de la página o del propio diario. Así, en un proceso no sólo puede medirse la calidad del producto entregado al consumidor final, sino también la calidad con la que trabajan las diferentes áreas o departamentos vinculados al proceso productivo.

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

Un atributo esencial de esta gestión es el entendimiento casi general de que el cliente es el árbitro de la calidad. A esto se suma que mientras una organización se capacite para elevar su nivel de calidad, su producto o servicio que preste se volverá más vendible, competitivo y exitoso. Aquí se debe tener presente que una mayor calidad capacita a las empresas para reducir los índices de error, las fallas en los procesos productivos, la insatisfacción del

⁹⁸ *Ibidem*, p 7

cliente, acorta el tiempo para introducir nuevos productos al mercado, aumenta el rendimiento y la capacidad, y mejora los plazos de entrega, entre otros factores.⁹⁹

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

Satisfacción del producto y del cliente. La satisfacción con el producto es un resultado que se obtiene cuando las características del producto responden a las necesidades del cliente. La satisfacción con el producto es un estímulo a vendibilidad del producto. Tiene su mayor repercusión sobre los ingresos por las ventas.

Es decir, un cliente satisfecho, nos lleva a pensar que ha consumido un muy buen producto y que quizá, con el tiempo ese cliente lo seguirá comprando, porque cubre sus necesidades de manera completa.

Pero como en todo, también existen deficiencias. La deficiencia del producto es un fallo que tiene como consecuencia la insatisfacción con el producto. El mayor impacto lo ejercen sobre los costos de rehacer trabajos previos y responder a las reclamaciones del cliente.

Ahora que se explicaron los términos que se utilizarán a lo largo de la investigación, damos paso a la descripción de los procesos problemáticos en *El Sol de México en línea* y se analizarán para diagnosticar no sólo la calidad, sino también la variabilidad.

Por variabilidad se entiende los procesos que no se llevan en tiempo y forma adecuada. Y pueden ser permanentes y ocasionales. Lo que interesa en la investigación es detectar las variaciones permanentes.¹⁰⁰

⁹⁹ Robbins, *Ob Cit.* p. 443

Variabilidad, según lo define Stephen Robbins,¹⁰¹ son todas aquellas variaciones, elementos o situaciones que existen en un proceso dentro de la organización. Es decir, las acciones o pasos que se dan con el propósito de que determinados factores interactúen entre sí y logren obtener un resultado.

Entonces, es necesario encontrar esas variaciones que existen en *El Sol de México en línea* para determinar qué tanto impacto tienen en la organización y de qué manera estos cambios o diferencias están afectando la calidad del producto que ofrece la empresa.

Se realizará un control estadístico de la calidad para determinar cuáles son los procesos más significativos que presentan problemas y se realizarán estudios para observar de manera exacta qué costos tienen para la organización y los actores.

3.4 Procesos problemáticos en la organización

La página de Internet presenta varios problemas que son muy evidentes. Cuando se realice el análisis del flujograma real e ideal de *El Sol de México en línea*, podremos encontrar más problemas, por lo pronto este es un catálogo de fallas que existen y que son vistas de manera muy clara:

1. La información es la materia prima de *El Sol de México* y hay veces que no se cuenta con ella, es muy escasa o de plano, no se sabe manejar. En el caso de la página de Internet muchas veces no llega la información a tiempo de los reporteros y esto causa atrasos.
2. Se duplican las decisiones. No existe una política clara para establecer los criterios de decisión en cuanto a información se refiere y la página de Internet llega a recibir dos o más decisiones para un mismo trabajo, lo que confunde y atrasa el trabajo.
3. Mejorar la selección de su personal. Los miembros que llegan a *El Sol de México* no son bien seleccionados, es decir, no se sigue el proceso que se ha marcado para ese

¹⁰⁰ Martínez *Ob. Cit.* p 9

¹⁰¹ Robbins, *Ob. Cit.* p 439

efecto y se dejan de lado los perfiles para cada puesto. Esto se traduce en problemas, porque la gente no sabe realizar ciertas actividades o tampoco cubre las necesidades que requiere el puesto.

4. Aumentar el equipamiento tecnológico y material para mejorar las labores. El material es muy pobre y esto genera constantes fallas en el equipo y se atrasa el trabajo, teniendo altos costos para la empresa.
5. Capacitar al personal constantemente. (La organización debe comenzar a aprender). Debe existir una capacitación constante para estar al tanto de las vanguardias tecnológicas, pero además para mejorar los procesos y con ello, aumentar la calidad del producto y los servicios que ofrece.
6. Informar a los miembros de la organización sobre los planes y proyectos que tiene *El Sol de México*. Esto, como último punto es importante para saber a dónde se dirige la empresa y hacer saber a los trabajadores qué es lo que se quiere de ellos.

En esta investigación se seleccionaron los tres procesos problemáticos más significativos que se presentan en *El Sol de México en línea* y que traen consigo un costo económico y psicológico muy alto.

1. Información a destiempo de los reporteros y/o jefe de información para la realización de la página de Internet y el periódico.
2. Fallas de sistemas tecnológicos (Internet, Agencias Informativas, cortes eléctricos, etc)
3. Duplicidad de decisiones y/o instrucciones.

Para llegar a este conocimiento se tuvo que analizar el flujograma ideal y real de *El Sol de México* y hacer una comparación.

3.5 Diagramas de flujo

Una vez identificado las implicaciones que dentro de la organización tienen los departamentos y áreas vinculadas de manera más directa en la hechura de la página de

Internet, se presentan ahora en forma esquemática, los diferentes pasos que tiene *El Sol de México en línea* para su edición diaria.

El diagrama de flujo es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso. Este diagrama provee una excelente documentación de una programa y puede ser una herramienta útil para examinar cómo se relacionan unos con otros, los pasos de un proceso.¹⁰²

El flujograma fue investigado en *El Sol de México en línea* y no se encontró, así que el investigador elaboró el propio –un flujograma ideal¹⁰³–, con base en la experiencia y la ayuda de la subdirectora del diario, Isabel Zamorano. Por tanto, la otra parte, (flujograma real) se construye igual, a la idea del propio investigador.

La elaboración de *El Sol de México en línea* se realiza mediante un proceso diario en el que participan diversas personas y áreas, que se presentan aquí mediante los diagramas de flujo. No obstante, primero se debe precisar qué se entiende por “proceso”. Este concepto se define como el conjunto de pasos o acciones que se dan con el fin de que determinados factores interactúen para obtener un resultado.

A continuación se presenta el proceso de trabajo que sigue la página de Internet, vinculada con otras áreas importantes del periódico para el objetivo común de llenar de contenidos el sitio web. Para este efecto se realiza un análisis de este proceso, mediante la comparación de los flujogramas ideal y real.

Se recurre a esta técnica para identificar la trayectoria actual e ideal que sigue la elaboración de *El Sol de México en línea*, a fin de identificar algunas desviaciones o varianzas en su proceso de producción, que por lo general son donde se localizan los problemas y donde es necesario brindar una atención.

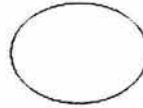
¹⁰² Martínez, *Ob. Cit.* p 9

¹⁰³ Este modelo de Flujograma fue expuesto en el capítulo 2.

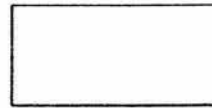
3.5.1 *Flujograma ideal*

El flujograma representa lo que *debería* realizarse y la manera más exacta en los procesos, dejando de lado los posibles errores o desviaciones que se puedan presentar. Hay que aclarar que se quitaron algunos pasos y se agregaron otros para hacer más eficiente la labor. Para elaborar gráficamente los pasos que se llevan a cabo en *El Sol de México en línea* se utilizarán distintas figura geométricas que simbolizan los pasos y algunas actividades. Estas figuras son:

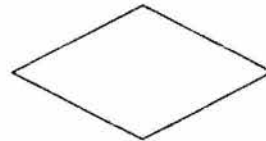
Círculo: Inicio o fin del proceso



Cuadro: Paso del Proceso



Rombo: Toma de Decisión

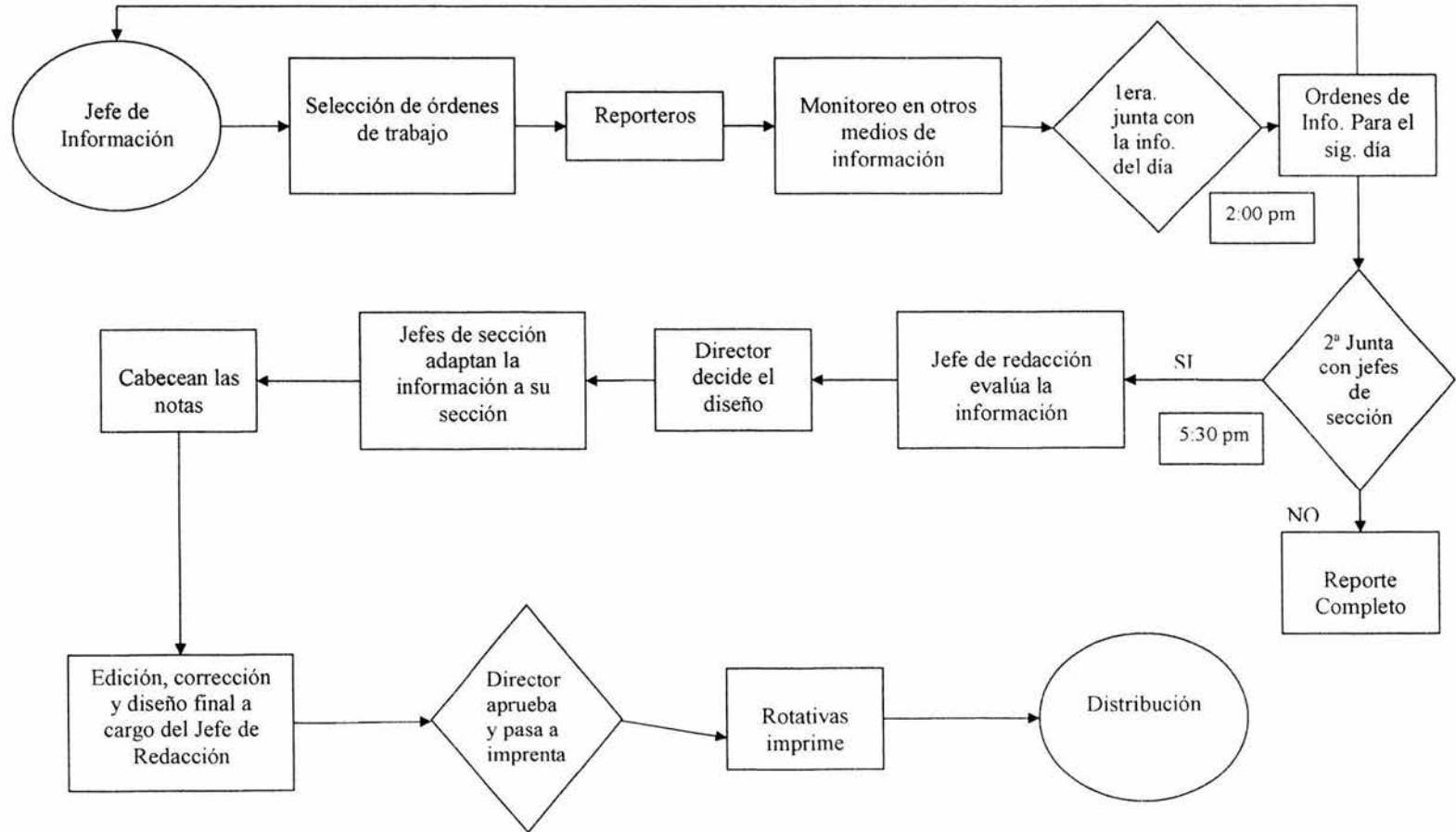


Flecha: Flujo del Proceso

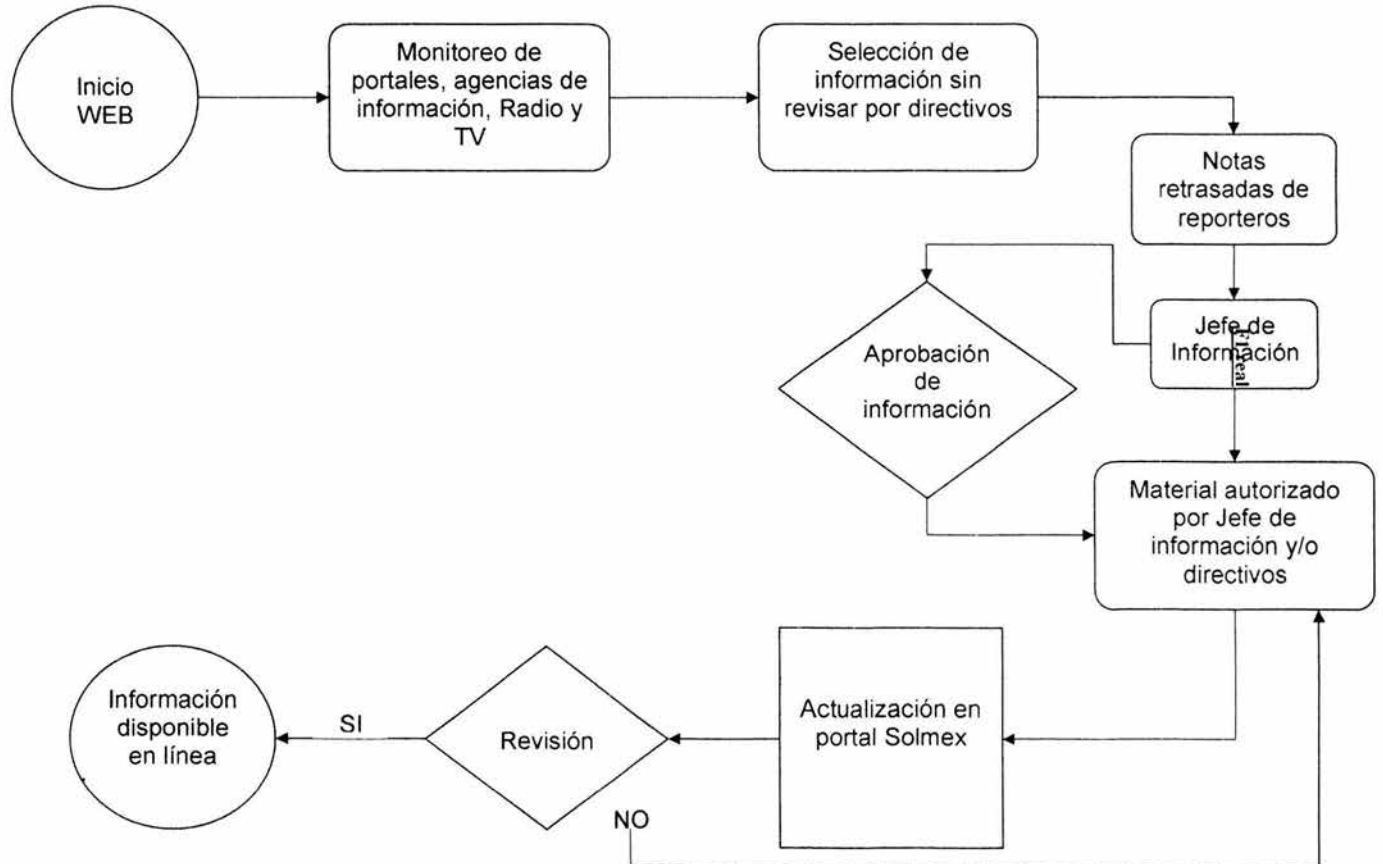


A continuación se presenta el flujograma ideal de la edición del diario impreso de *El Sol de México*, que servirá de guía para conocer el funcionamiento propio de un periódico. Luego se expondrá el flujograma real de la edición de *El Sol de México en línea* antes explicado.

Flujograma de la Redacción de *El Sol de México*



Flujograma Real de *El Sol de México en línea*



3.5.2 *Flujograma real*

Primeramente se presenta el flujograma del periódico, que nos representa cómo se elabora diariamente *El Sol de México* en su edición impresa. Esto nos ayudará a comprender que los procesos de la página de Internet, son más cortos, porque la actualización en Internet requiere mayor velocidad en las notas. Lo que se pretende es tener información en tiempo real. Lo que sucede en México y el mundo, debe estar a la brevedad en Internet.

Esto es un poco mentiroso, porque hay que esperar que la noticia ocurra y después elaborar la nota, trabajar las fotos, y en el caso del mundo, aguardar que las agencias transmitan la información que nos servirá para elaborar las notas.

Cabe destacar, que la televisión y el radio, juegan un papel fundamental para estar al tanto del mundo informativo. Pero es indispensable contar con un equipo de reporteros capaces de enviar información cuando se genere, o en otro caso, que el jefe de información consiga la información y la traspase a la página de Internet.

Este flujograma refleja lo que se hace *casi* a cada momento en que se realiza una nueva nota.

Proceso de Trabajo Real

En el proceso de trabajo formal para la elaboración de la página de Internet se presentan los siguientes pasos, enumerados de manera sintética, pero que ayudan a entender con claridad el proceso de producción, que va desde la selección de información, el trabajo de los reporteros, hasta el momento en que se sube el contenido de la página.

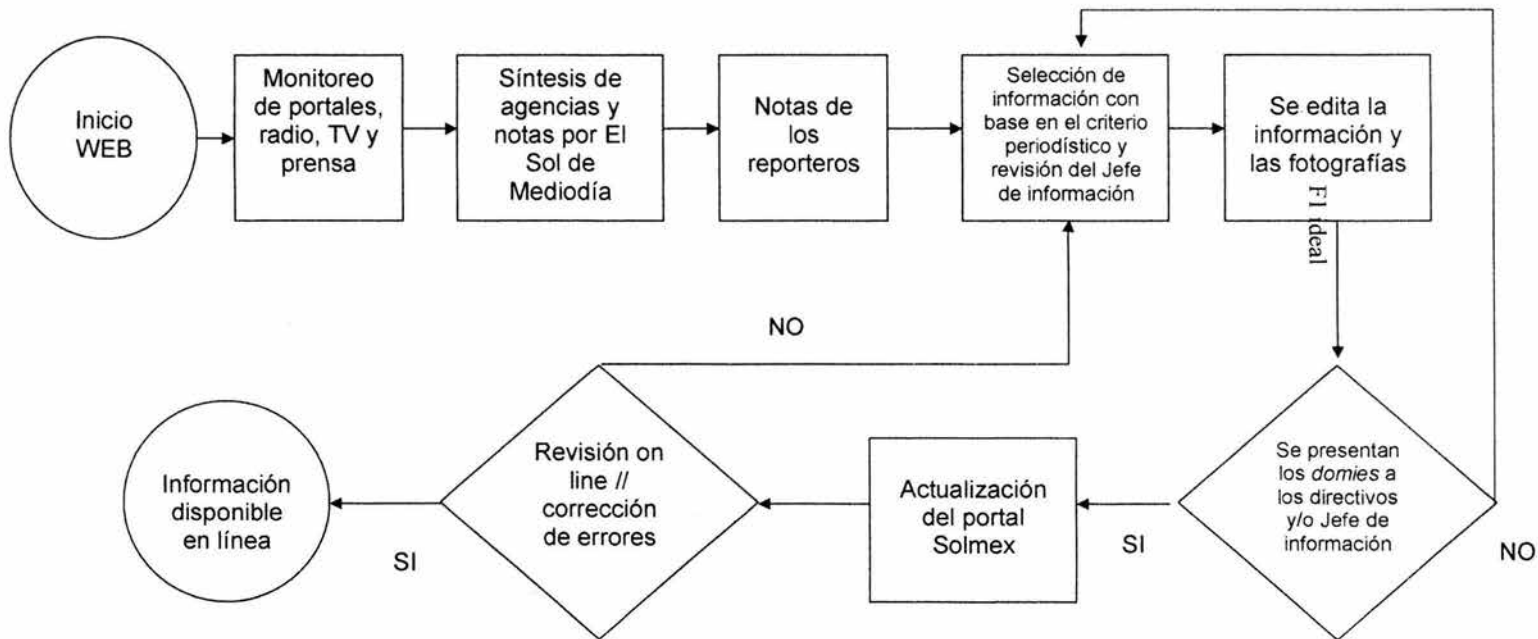
En *El Sol de México* no existe formalmente un manual de procedimientos que indique la totalidad de los pasos a seguir para la elaboración de *El Sol de México en línea*, aunque sí se encuentran parcialmente en los reglamentos internos de trabajo que rigen diversos departamentos o áreas, como en la página. Por lo tanto, en este punto del reporte se propone un diagrama de flujo real mediante el cual se hacen las cosas.

A continuación se presenta la breve descripción de los pasos más importantes en el proceso de elaboración de *El Sol de México*:

1. Monitoreo de portales, agencias de información, radio, TV y órdenes de trabajo de los reporteros del diario.
2. Se selecciona la información, ya sea por medio de agencias, radio y televisión o las notas que envían los reporteros, sin la revisión de los directivos.
3. Las notas de los reporteros son atrasadas.
4. El jefe de información o los directores del diario revisan el material y autorizan su publicación.
5. Se jerarquizan, editan y cabecean.
6. Se busca fotografía que acompañe la nota.
7. Se colocan pies de foto y se trabaja digitalmente para su máxima calidad.
8. Se sube a la página de Internet.
9. Se revisa cuando ya se encuentra en línea.
10. Si existen errores se corrigen.

Se deja en la web, hasta que llegue otra nota que sustituya a la actual. Así constantemente.

En el flujograma se presentan procesos marcados con colores que indican los procesos conflictivos y que serán los problemas a medir en las próximas páginas.



**Flujograma Ideal de
El Sol de México en línea**

3.5.3 *Diferencias entre el funcionamiento ideal y real*

Tras la presentación de los procesos de trabajo real e ideal mediante sus respectivos diagramas de flujo se observó que no todos los pasos se cumplen para hacer posible la edición de *El Sol de México en línea*. En un proceso continuo se aprecia con claridad que la tarea de un área es imprescindible para el cumplimiento del siguiente paso, y por tanto, también lo es para el objetivo final de editar una página web con cierta línea editorial y características propias.

La confrontación de los dos flujogramas se observan ciertos retrasos prácticamente desde el inicio del proceso, en menor medida con el inicio de los monitoreos, pero de manera más pronunciada con la redacción de las notas por parte de los reporteros. Éstas llegan muy tarde a la jefatura de información y todavía tardan más en llegar a las manos de los editores de *El Sol de México en línea*, lo que provoca un retraso mayor.

Otra situación que se observa es que las decisiones de los directivos hacia la página de Internet resultan muy problemáticas, ya que en ocasiones tardan demasiado en autorizar una o varias notas, pero en otras existe duplicidad de observaciones en el material informativo. Esto por supuesto que acarrea costos y tardanza.

Las fallas en los sistemas de comunicación son un fenómeno recurrente en casi cualquier organización. En algunas en mayor grado que en otras, pero en general las fallas eléctricas y de sistemas aquejan a las empresas. *El Sol de México* no escapa a este problema y a veces son muy recurrentes. Cabe recordar que en capítulos pasados se habló de que la infraestructura es vieja y sólo algunas áreas cuentan con tecnología de punta.

En el caso de *El Sol de México en línea*, debería tener los mejores equipos y sistemas, pero no es así. Las máquinas son atrasadas y con ello aumenta el riesgo de que fallen. Es de anotar, que los departamentos encargados de dar mantenimiento y que se encargan de la tecnología en la empresa no desempeñan bien su labor, pues constantemente hay

señalamientos de los miembros que expresan su desagrado por el servicio. Así, vemos que las fallas tecnológicas juegan un papel desfavorable en *El Sol de México en línea*.

Aunque el proceso en su totalidad cumple con todos los pasos, la forma en que se hace no coincide con la definida formalmente, sobre todo por el factor del tiempo, que en la elaboración de una página en Internet es tan importante.

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

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

De tal forma, se llevó a cabo una medición al proceso de producción y elaboración de *El Sol de México en línea*, no sólo del grupo de la página, sino también de otros departamentos como la Dirección y subdirección del diario, Jefatura de Redacción y el cuerpo de reporteros, a fin de estar en posibilidades de identificar el problema de mayor frecuencia e incidencia en el proceso de producción de *El Sol de México en línea* y cumplir con uno de los objetivos del presente reporte.

3.6 Procesos a medir

Para medir los procesos es necesario basarse en técnicas que nos ayuden a reunir datos basados en la observación de las muestras con el fin de empezar a detectar tendencias. Este es el punto lógico de inicio de la mayoría de los ciclos de solución de problemas.

3.6.1 Hoja de Inspección

Las **Hoja de Inspección** son formas fáciles de comprender para contestar a la pregunta de: ¿Qué tan frecuentemente ocurren ciertos eventos?. Comienza el proceso de convertir “opiniones” en “hechos” .¹⁰⁴

A continuación se presentan las hojas de inspección que se utilizarán en la investigación. Cabe aclarar que las hojas de inspección se llevarán a cabo durante un mes, del 26 de abril al 21 de mayo del presente año en *El Sol de México*.

	Se estudiará durante la semana					
Problemas	26abril	27abril	28abril	29abril	30abril	Resultados
Información a destiempo de reporteros (en Página de Internet y redacción)						
Duplicidad de decisiones y/o instrucciones						
Fallas de Sistemas (Internet, datos, notas, etc)						
Resultados						

3.6.2 Resultados de las Hojas de Inspección

Los datos recabados en las Hojas de Inspección sirvieron de base para la elaboración de histogramas, que es una herramienta en forma de gráfico que nos permite observar la tabla de frecuencias y ofrece una vista rápida de la distribución e importancia de las características medidas, y así poder determinar la prioridad o gravedad del problema investigado.

En este apartado se observa gráficamente la acumulación de retrasos que sufre el proceso de producción mediante el cual se edita *El Sol de México en línea*, en el que todas las áreas involucradas comparten responsabilidad en la edición tardía de la página web.

¹⁰⁴ *Ídem* p. 10

Vaciado de datos

La medición comprende del 26 de abril al 21 de mayo. Días hábiles.

Día/ problema	Información a destiempo	Duplicidad de decisiones	Fallas de sistemas	Total
26 abril	5	0	1	6
27 abril	3	0	1	4
28 abril	4	1	0	5
29 abril	6	0	0	6
30 abril	3	0	1	4
3 mayo	7	0	0	7
4 mayo	8	0	1	9
5 mayo	5	0	1	6
6 mayo	6	1	1	8
7 mayo	4	0	0	4
10 mayo	0	0	4	4
11 mayo	3	0	2	5
12 mayo	7	0	1	8
13 mayo	8	0	0	8
14 mayo	5	0	0	5
17 mayo	5	0	0	5
18 mayo	7	1	0	8
19 mayo	6	1	0	7
20 mayo	10	0	2	12
21 mayo	8	0	1	9
Totales	110	4	16	130

Vemos que el problema que más veces se repite es la información a destiempo de los reporteros, es decir, las notas de los periodistas que no entregan a la página de Internet, en el tiempo que se necesita.

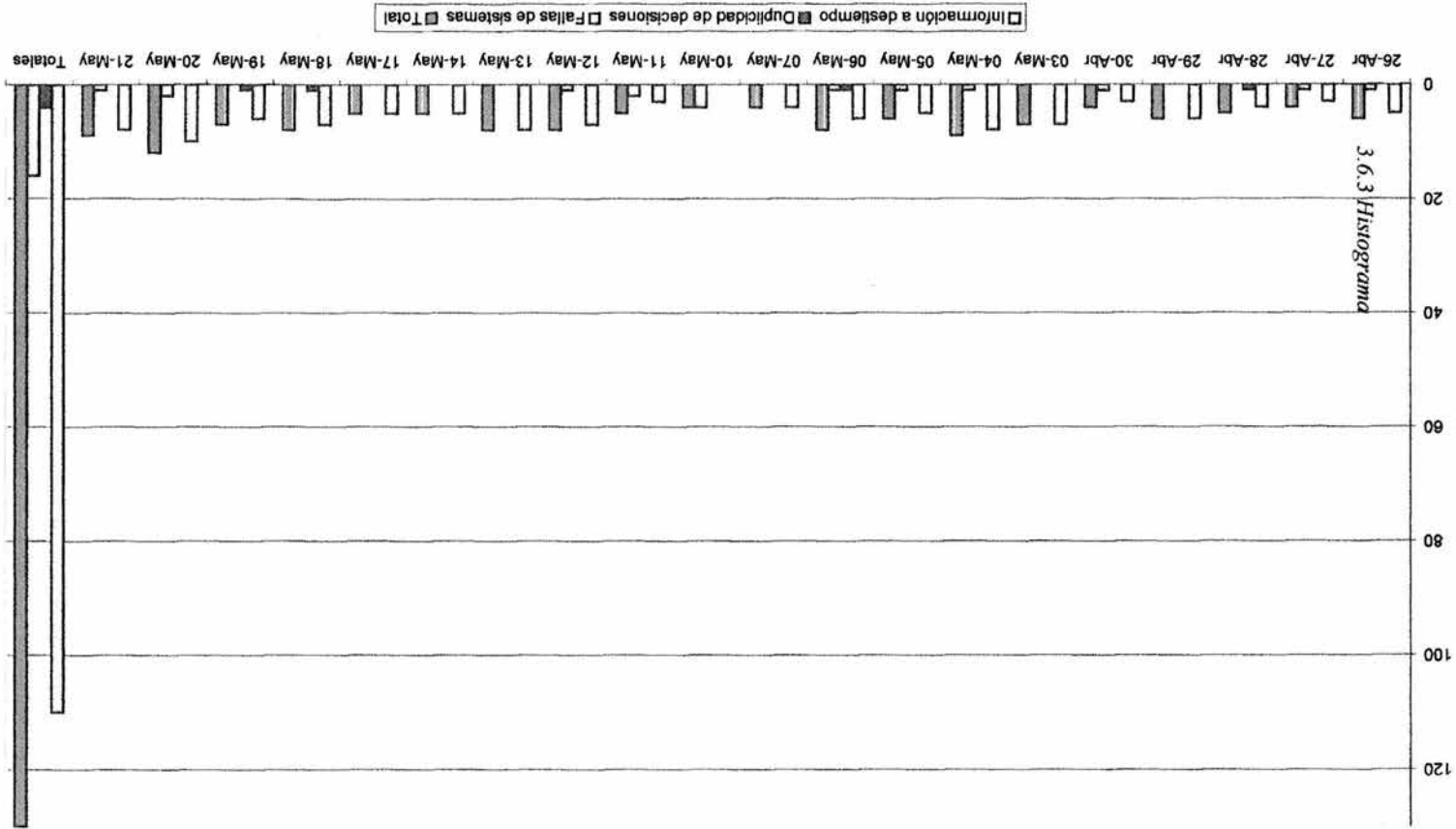
El segundo mayor problema son las fallas en los sistemas, como el Internet, las bases de datos y agencias noticiosas. Cabe destacar que el 10 de mayo no se registraron notas a destiempo de los reporteros porque hubo muchas fallas en la página.

Los equipos que se utilizan se descompusieron y *El Sol de México en línea* sólo trabajó al mínimo de su capacidad. Bien, el tercer problema medido, la duplicidad de decisiones entre los directivos tuvo poca incidencia ya que no se presentó frecuentemente.

Ahora representaremos gráficamente los problemas especificados. Para ello el Histograma nos ayudará a descubrir y mostrar la distribución de datos graficando con barras el número de unidades de cada categoría.

Un histograma toma datos de mediciones y muestra a su vez su distribución.¹⁰⁵ Visualmente obtendremos los resultados para analizarlos en orden de importancia por su incidencia, responde a la hoja de inspección a partir su unidad de medición y sus causas.

¹⁰⁵ *Ibidem* pp. 18



3.6.4 Análisis de los resultados de las hojas de inspección

En esta parte del reporte se presenta la interpretación de los datos obtenidos en las hojas de inspección, con el propósito de conocer las variaciones y la magnitud del retraso en la edición de *El Sol de México en línea*, que se van sumando a lo largo de su proceso de elaboración.

Vemos que las notas a destiempo de los reporteros representan el 83% de las fallas en la página de Internet. Esto se debe a varios motivos, entre ellos, el poco compromiso de los reporteros para recargar el sitio web. Pero también los directivos no están decididos a mejorar el flujo de la información y darle más rapidez a la revisión del material informativo para acelerar los procesos.

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

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

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

Para avanzar en la evaluación del llamado costo-beneficio del problema medido, es necesario partir de dos de los conceptos básicos en la disciplina de la administración, como lo son la variabilidad y la calidad, que ya se especificaron anteriormente.

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

3.7.1 Variabilidad y Calidad en el proceso analizado

Definidos los conceptos, se observa que existen variaciones importantes en el proceso de elaboración de *El Sol de México en línea*, situación que empieza a verse desde las afecciones identificadas en los diagramas de flujo formal e ideal. La totalidad de los pasos y procesos a seguir en la elaboración de la página de Internet no se llevan a cabo, los resultados de las hojas de inspección demuestran que estos ocurren con retraso, el cual se va acumulando conforme el proceso avanza por los diferentes áreas y procesos involucrados con la información, donde los miembros del departamento de Internet también juega un papel importante.

Estas variaciones o desviaciones del proceso tienen diversas implicaciones para la organización, que pasan por los costos económicos, materiales y humanos, y repercuten en la calidad del producto, y en la eficacia y eficiencia de la organización. Los retrasos prolongados en Internet pueden afectar la imagen del diario, porque si la gente ingresa a la página no encuentra lo que busca o lo halla tarde, pues seguramente no volverá a ingresar, además que, no sería una página buena por sus contenidos.

A través de las hojas de inspección se identificó la magnitud de los retrasos en la edición de la página de Internet, por lo cual no se puede hablar de una gestión de calidad total, cuando desde el inicio del proceso se registran desviaciones importantes y retrasos que son

acumulativos conforme avanza la hechura del sitio, y en el cual está presente el elemento humano, que será analizado más adelante.

Desde luego, hablar de calidad implica también referirse a conceptos como eficacia y eficiencia. El primero de ellos se entiende como la capacidad que tiene la organización para determinar los objetivos adecuados; en tanto que la eficiencia es la capacidad para reducir al mínimo los recursos para alcanzar los objetivos organizacionales. Es decir, mientras uno es el “hacer lo indicado”, el otro es “hacer las cosas bien”.¹⁰⁶

Bajo esta lógica, la organización que edita *El Sol de México* y su página de Internet parece ser eficaz, pues diariamente se publica, se distribuye en las calles y se observa el sitio web a diario, lo cual implica hacer lo indicado, pero no aprovecha al máximo los recursos con los que dispone, por lo tanto no es eficiente.

La eficiencia está vinculada al aprovechamiento de todos los recursos al máximo y su correcta administración. La entrega tardía de las notas informativas, las fallas en sistemas y algunas decisiones que se duplican y son contrarias, dan muestra de la ineficiencia con la que trabaja *El Sol de México* y su página en Internet.

3.7.2 Costos en la calidad en la organización (Económicos y materiales)

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

Si bien es cierto que existen costos ineludibles, debido a que son propios de los procesos productivos o costos indirectos para que éstos se realicen, se distinguen también otros dos tipos: el costo de calidad propiamente dicho, que es derivado de los esfuerzos de

¹⁰⁶ Robbins, Sthepen, Ob. Cit. pp 443.

la organización para fabricar un producto o generar un servicio con la calidad ofrecida, y el “costo de la no calidad”, conocido también como el precio del incumplimiento o el costo de hacer las cosas mal o incorrectamente.¹⁰⁷

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

El objetivo de identificar el funcionamiento real de la organización nos conduce inevitablemente al elemento humano que participa en ella. “El hecho de que la organización tenga componentes humanos introduce un grado de variedad y de inconsistencias internas al modelo mecánico de un sistema en funcionamiento”.¹⁰⁸ En el sentido estricto de la palabra, las organizaciones son disposiciones de personas o roles. Pero además, Salaman y Thompson señalan que los subsistemas humanos o subgrupos de personas, pueden tener metas que difieran o sean contradictorias con la meta declarada del sistema principal de la organización, lo cual podría generar conflictos.

“A menudo se sugiere que las organizaciones competitivas tienen la ganancia o el crecimiento como su meta principal, pero esto con frecuencia se modifica por la meta secundaria de beneficiar a las personas que trabajan en la organización y a la sociedad a la que sirve”.¹⁰⁹ Puede decirse que esta lógica es la que ha prevalecido en *El Sol de México*. Aquí vemos que en realidad hay costos, tanto económicos y materiales, como psicológicos, que representan un gran desgaste para los miembros y los directivos del diario.

¹⁰⁷ Moles, Abraham. **Teoría de los Actos**, Ed. Trillas, México 1982. p.48

¹⁰⁸ Salaman y Thompson, **Control e ideología de las Organizaciones**. FCE. México 1980. p. 104.

¹⁰⁹ *Ibidem* p. 104-105

En cuanto a costos económicos, podemos hablar de que por cada nota que no se publica a tiempo, la empresa pierde cientos de pesos, por concepto de publicidad y por el usuario, que no accederá más al sitio web, porque no encuentra lo que busca. En realidad, no se tienen datos exactos de las pérdidas económicas en la empresa, pero podemos hablar de que por cada nota que no se publica a tiempo, tienen un gran costo. Así, las pérdidas son cuantiosas, si se comienzan a sumar todas las notas, que a lo largo del día no se insertan a tiempo en el sitio web.

Otro de los costos más elevados para la empresa se refiere a un salario que se le paga a los reporteros y jefes de sección y/o información por hacer su trabajo. La información, producida por los reporteros, no está a tiempo. Por su parte los editores no están exigiendo ni cumpliendo su labor de supervisar el material informativo. Es decir, la empresa está desperdiciando tiempo, dinero y esfuerzo.

Son pérdidas materiales, porque el diario trabaja con información y si no existe el suministro vital para el diario, difícilmente habrá para la página de Internet. La mayoría de las ocasiones, el material informativo es de dudosa calidad. Esto repercute, en que los reporteros no están entregando el suministro básico del periódico: las notas.

Los costos psicológicos son muy altos, debido a que el editor de la página no puede realizar su trabajo de la mejor manera. En ocasiones considera que no es de mucha valía su aportación a la empresa, dado que no está trabajando, esto es sabido, porque aparece en las entrevistas que se realizaron a algunos actores. Además no se reconoce la importancia del proceso en *El Sol de México*. Si no entregan información los reporteros, podemos deducir, que los editores no los presionan o indican que esa sea su labor, por tanto, tampoco a los jefes de sección les interesa la labor que se lleva a cabo en *El Sol de México en línea*.

Más adelante se detallarán las características de los actores, pero se puede ver que los trabajadores no están comprometidos con la empresa y viceversa, pero además, no les interesa cumplir con fechas y horarios acordados para la entrega de material informativo, corrección de fallas en sistemas o ponerse de acuerdo para tomar una decisión, lo que

acarrea también un costo psicológico alto, por sus implicaciones en la vida de los actores y el desgaste que se crea en cada uno de ellos.

Algunos problemas que los actores señalaron en las entrevistas, son de carácter emocional, dado que no se reconoce la labor que realiza *El Sol de México en línea*. Esto puede explicar porque existe baja productividad de material informativo.

Ahora que se ha hablado de las variaciones que presenta el proceso medido, analizaremos a continuación la incidencia del actor en el problema medido.

3.8 Los Actores

Cuando hablamos de los actores, nos referimos a los trabajadores de la empresa, en este caso, a los cientos de miembros que conforman *El Sol de México*. Es necesario dar especial atención a los actores del sistema, porque a final de cuentas son ellos quienes llevan a cabo la labor diaria, consuman los objetivos y las metas día con día. Son ellos quienes llevan a cabo los planes de *El Sol de México*, pero también son ellos los causantes de las desviaciones y los errores en los procesos.

En este punto se analizará la presencia de los miembros en los procesos que son conflictivos y su papel en esas problemáticas. La sola idea de organizarse parte del hecho de que el hombre solo, como individualidad, es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos, particularmente en la sociedad moderna. Sin embargo, en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más cosas que cada uno de ellos por sí solo. La mayoría de las organizaciones, que es la sociedad en su conjunto, hace posible que, a través de la coordinación de las actividades de cada uno de sus miembros, se puedan satisfacer también sus necesidades individuales.¹¹⁰ La idea básica que subyace en el concepto de organización es, entonces, la del esfuerzo coordinado para la ayuda mutua.

¹¹⁰ Schein, Edgar. **Psicología de la Organización**. Prentice Hall, México 2000, p. 19

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

En el caso de los problemas describiremos los actores que participan en el proceso y se analizarán los miembros que están en los conflictos.

- Información a destiempo de los reporteros y/o jefe de información para la realización de la página de Internet y el periódico. En este punto se analizará a los reporteros del diario, el jefe de información y los respectivos jefes de secciones, porque son las fuentes de información que nutren la página de Internet.
- Fallas de sistemas tecnológicos (Internet, Agencias Informativas, cortes eléctricos, etc). La observación se centrará en las personas dedicadas al área de tecnologías y herramientas que están a cargo de todo lo relacionado con la equipación de los sistemas y las tecnologías.
- Duplicidad de decisiones y/o instrucciones. Se investigará las acciones que toman día con día los directivos del diario que dan las instrucciones a la página de Internet, para que se realicen ciertos trabajos o se indique la línea editorial a seguir en ciertos casos (como la crisis diplomática con Cuba).

3.8.1 Puestos asumidos por los actores

Como hemos mencionado debemos reconocer al actor dentro de la organización pero es indispensable comenzar por sus puestos y funciones específicas para poder hacer una relación con el proceso de la elaboración de *El Sol de México en línea*.

Solo se describirán los puestos y las funciones particulares con base en la elaboración de *El Sol de México en línea*.

1. Coordinación de la Página de Internet: Beatriz González Vázquez

Actividades:

- Coordina y supervisa las actividades propias de la página.
- Diseña los especiales de la página.
- Materializa la política editorial que dicte la dirección del diario y la presidencia de información de OEM.
- Supervisa, evalúa, modifica y actualiza los procesos que se realizan en de *El Sol de México en línea*.

2. Subcoordinador o editor vespertino: Alfredo Ascencio Martínez.

Actividades: Los editores de la página de Internet son responsables de:

- El contenido textual y gráfico del sitio web, el proceso de corrección de las notas, el diseño, horario de inicio y culminación de la actualización, uso de materiales nacionales, extranjeros y especiales.
- Reunir los trabajos de los reporteros para utilizarlos en la página.
- Redactar las notas que se utilizarán en el momento que no existan en agencias informativas y/o sean proporcionadas por los reporteros y/o directivos.
- Asistir a las reuniones de evaluación a las 14.00 horas.
- Elaborar galerías y/o especiales para el contenido de la web.
- Asumir las responsabilidades de la coordinadora en caso de que se ausente.
- Cumplir con los horarios de producción establecidos.

3. Editor matutino de página en Internet: Juan Luis Monroy.

Actividades: Los editores de la página de Internet son responsables de:

- El contenido textual y gráfico del sitio web, el proceso de corrección de las notas, el diseño, horario de inicio y culminación de la actualización, uso de materiales nacionales, extranjeros y especiales.
- Reunir los trabajos de los reporteros para utilizarlos en la página.

- Redactar las notas que se utilizarán en el momento que no existan en agencias informativas y/o sean proporcionadas por los reporteros y/o directivos.
- Asistir a las reuniones de evaluación a las 14.00 horas.
- Cumplir con los horarios de producción establecidos.

4. Editor de impreso nocturno de la Página de Internet: Mario Espinosa.

Los editores de la página de Internet son responsables de:

- El contenido textual y gráfico del sitio web, el proceso de corrección de las notas, el diseño, horario de inicio y culminación de la actualización, uso de materiales nacionales, extranjeros y especiales.
- Reunir los trabajos de la redacción (planas) y transformarlos para su vista en Internet.
- Corregir las fallas que hubiere en la edición impresa del diario.
- Cumplir con los horarios de producción establecidos.

5. Subdirectora: Isabel Zamorano Ramos.

Actividades: es responsabilidad del subdirector:

Recibir, organizar y procesar las informaciones textuales en procura de:

- a) Jérica periodística
 - b) Calidad gramatical
 - c) Armonía temática.
- Vigilar que el proceso de producción cumpla con los horarios establecidos en la hoja de referencia.
 - Supervisar que en todas sus partes el proceso fluya sin interrupciones, procurando que las secciones se “cierren” de acuerdo a los tiempos de producción fijados en los horarios establecidos.
 - Supervisar que todos los materiales textuales y gráficos hayan sido revisados, corregidos en su caso y editados; que no existan faltantes de textos ni gráficos, ni duplicidad o reiteración injustificada de éstos; que la ubicación de cada material corresponda a lo que previamente fue ordenado por los

responsables y su eventual reubicación o modificación sólo podrá darse por órdenes expresas del director y el subdirector.

- Aquí cabe hacer una aclaración, aunque ningún manual lo indique la subdirectora y el Director serán los encargados de dirigir los contenidos de *El Sol de México en línea*.

3.8.2 Características base

Estas características, corresponden a algunas variables que tienen un impacto en la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción del empleado. De alguna manera son factores que pueden definirse fácilmente. La lista de variables identificables en características base contienen complejos conceptos relacionados a nivel de la motivación, las relaciones de poder o la cultura organizacional, pero estos son difíciles de determinar.¹¹¹

En la tabla siguiente se observa de manera específica las características de los miembros de la organización que pertenecen a los procesos de producción que se están midiendo.

Página de Internet

PERSONAL	EDAD	SEXO	NIVEL ACADÉMICO	EDO. CIVIL	ANTIGUEDAD	HABILIDADES DESTREZAS Y
PERSONA 1 Beatriz González (Coordinadora)	29 años	Femenino	Licenciatura	Casada con 2 hijos	5 años en la OEM y 3 en <i>El Sol de México</i>	Lectura rápida Diseño web Conocimiento de nuevas tecnologías.
PERSONA 2 Juan Luis Monroy (Editor)	28 años	Masculino	Licenciado en Periodismo y Comunicación Colectiva.	Soltero	2 años en <i>El Sol de México</i>	Análisis de Información. Investigación periodística.
Persona 3 Mario Espinosa (Editor de impreso)	25 años	Masculino	Estudiante de Licenciatura	Soltero	3 años en OEM (FAM) Menos de 1 año en <i>El Sol de México</i>	Contabilidad. Manejo rápido de la información. Facilidad para desvelarse.

¹¹¹ Robbins, *Ob. Cit.* p. 83

Subdirección

PERSONAL	EDAD	SEXO	NIVEL ACADÉMICO	EDO. CIVIL	ANTIGÜEDAD	HABILIDADES DESTREZAS	Y
PERSONA 4 Isabel Zamorano (Subdirectora)	58 años	Femenino	Licenciada en Periodismo	Soltera	3 años en la OEM, más de 10 en <i>El Universal</i> y algunos años en otros medios	Liderazgo Buena redactora Bastante experiencia	

Después de ofrecer el panorama de las características base de los actores, damos paso a un estudio de la personalidad con base en la observación y la entrevista con el actor.

3.8.3 Personalidad.

Para realizar un estudio más completo se recurre al análisis de la personalidad. Gordon Allport formuló la definición de personalidad como “la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes singulares a su ambiente”. También se debe pensar en la personalidad como la suma total de las formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros. Esto se describe más a menudo en función de los rasgos mensurables de la personalidad que exhibe una persona.¹¹²

Por otra parte la personalidad de un adulto ahora se considera, generalmente, como el resultado de factores hereditarios y ambientales, moderada por las condiciones situacionales. La personalidad es el resultado de factores hereditarios y ambientales, moderada por las condiciones situacionales, como la herencia, el ambiente y la situación.

Existen cinco grandes características las cuales se aplicaron a los actores del proceso medido y son:

- Extroversión dimensión de la personalidad que es característica de alguien sociable, comunicativa y afirmativa.
- Afabilidad dimensión de la personalidad que corresponde a alguien de buen carácter, cooperativo y confiable.

¹¹² *Ibidem*, p. 83.

- Rectitud dimensión de la personalidad que corresponde a alguien responsable, confiable, persistente y orientado al logro.
- Estabilidad emocional dimensión de la personalidad que caracteriza a alguien calmado, entusiasta, seguro (positivo), en lugar de tenso, nervioso, deprimido e inseguro (negativo).
- Apertura a la experiencia dimensión de la personalidad que caracteriza a alguien imaginativo, con sensibilidad artística e intelectual.¹¹³

Es importante señalar que estas dimensiones de la personalidad se encuentran estrechamente relacionadas con el desempeño en el trabajo, sin que sean un condicionante total para la realización de funciones u ocupación de un puesto.

Se realizó un análisis de la personalidad a partir de la observación y preguntas directas a algunos miembros del proceso, y se construyó un cuadro que contiene las 5 personalidades y sus características antes mencionadas. Estos actores fueron seleccionados, con base en su experiencia y su relación directa con la página, estos factores son básicos para entender de mejor manera el problema a medir dentro de la investigación.

Entre los actores encontramos a la Coordinadora de edición, Beatriz González; el editor matutino, Juan Luis Monroy y el editor de impreso, Mario Espinosa.

A continuación se describirán las cinco dimensiones básicas de la personalidad, ubicadas y caracterizadas vía la observación, esos cinco factores son:

¹¹³ *Ibidem* p. 94.

Coordinadora de *El Sol de México en línea*

Característica / Categoría	VARIABLES	Lo que dice	Lo que hace	Promedio de la suma
EXTROVERSIÓN Total: 1.5	Sociable	2	1	1.5
	Platicador	2	2	2
	Asertivo	2	0	1
AFABILIDAD Total: 1	Buen carácter	2	1	1.5
	Cooperativo	1	1	.5
	Confiado	2	0	1
RECTITUD Total: .5	Responsable	2	1	1.5
	Confiable	2	1	1.5
	Persistente	0	0	0
	Orientado al logro	1	1	.5
ESTABILIDAD EMOCIONAL Total: 1.2	Calmado	1	1	.5
	Entusiasta	0	0	0
	Seguro	2	0	1
INESTABILIDAD EMOCIONAL Total: 1.5	Tenso	2	2	2
	Nerviosos	2	2	2
	Deprimido	0	2	1
	Inseguro	0	2	1
APERTURA A LA EXPERIENCIA Total: 1.5	Imaginativo	2	2	2
	Sensibilidad artística	2	1	1.5
	Intelectual	2	0	1

Parámetros: 0 = No cumple 1 = Cumple parcialmente 2 = Cumple totalmente

Editor matutino de *El Sol de México en línea*

Característica / Categoría	VARIABLES	Lo que dice	Lo que hace	Promedio de la suma
EXTROVERSIÓN Total:	Sociable	2	2	2
	Platicador	2	2	2
	Asertivo	2	1	1.5
AFABILIDAD Total:	Buen carácter	2	2	2
	Cooperativo	2	0	1
	Confiado	2	0	1
RECTITUD Total:	Responsable	1	1	.5
	Confiable	2	0	1
	Persistente	0	0	0
	Orientado al logro	1	1	.5
ESTABILIDAD EMOCIONAL Total:	Calmado	2	2	2
	Entusiasta	1	1	.5
	Seguro	2	1	1.5
INESTABILIDAD EMOCIONAL Total:	Tenso	0	0	0
	Nerviosos	0	0	0
	Deprimido	0	2	1
	Inseguro	0	0	0
APERTURA A LA EXPERIENCIA Total:	Imaginativo	2	2	2
	Sensibilidad artística	2	2	2
	Intelectual	2	1	1.5

Editor de impreso de *El Sol de México en línea*.

Característica / Categoría	Variables	Lo que dice	Lo que hace	Promedio de la suma
EXTROVERSIÓN Total:	Sociable	1	1	.5
	Platicador	1	1	.5
	Asertivo	1	1	.5
AFABILIDAD Total:	Buen carácter	2	2	2
	Cooperativo	2	2	2
	Confiado	2	1	1.5
RECTITUD Total:	Responsable	2	2	2
	Confiable	1	1	.5
	Persistente	2	2	2
	Orientado al logro	2	1	1.5
ESTABILIDAD EMOCIONAL Total:	Calmado	2	2	2
	Entusiasta	2	1	2
	Seguro	2	2	2
INESTABILIDAD EMOCIONAL Total:	Tenso	0	0	0
	Nerviosos	0	0	0
	Deprimido	0	0	0
	Inseguro	0	0	0
APERTURA A LA EXPERIENCIA Total:	Imaginativo	1	1	.5
	Sensibilidad artística	1	1	.5
	Intelectual	1	1	.5

Después de establecer un promedio de se personalidad con base en ciertas características damos paso al análisis de cómo esta personalidad afecta al puesto en el que se encuentran.

3.8.4 Personalidad contra puesto

Se analizará a partir de una escala de valores que Robbins propone para conocer los atributos de la personalidad influyen en el comportamiento organizacional utilizados como predictores dentro de las acciones.

Estos son:

- a) Sitio de control.- Grado en que la gente cree que es dueña de su propio destino.
 - (1) Internos: Individuos que creen que ellos controlan lo que sucede.
 - (2) Externos: Individuos que creen que lo que les sucede está controlado por fuerzas externas, como la suerte o la casualidad.
- b) Maquiavelismo.- Grado en que un individuo es pragmático, mantiene una distancia emocional y cree que los fines justifican los medios. ("si funciona, utilízalo)
- c) Autoestima.- Grado de gusto o disgusto que los individuos sienten por ellos mismos.

- d) Autocontrol.- Característica de la personalidad que mide la capacidad de un individuo para ajustar su comportamiento a factores externos, situacionales.
- e) Personalidad tipo A.- Involucramiento enérgico en una lucha crónica, incesante, para alcanzar más y en menos y menos tiempo y, si es necesario, contra los esfuerzos opuestos de otras cosas u otra gente.
- f) Personalidad tipo B.- Contraste de la personalidad tipo B. Personas que pueden relajarse sin sentimiento de culpa.

Pues bien se presenta la información en un cuadro comparativo, donde se especifican las características de los actores y cómo su personalidad afecta el puesto que ocupan en la organización. Se elabora el cuadro comparativo para poder identificar los contrastes y las coincidencias entre los actores. La información que se presenta en los cuadros es fruto de la observación y en algunos casos fue proporcionada por el propio actor.

1 Atributos de la personalidad.	Coordinadora de El Sol de México en Línea (ESML)	Editor matutino de ESML	Editor de impreso de ESML
Sitio de control	Cree tener el control total de su vida y está involucrada al máximo en su trabajo, a veces parece no importarle sus hijos.	Cree que las cosas pasan por algo. Él controla la mayoría de las cuestiones, pero considera que existen factores externos que influyen para que las cosas sean de tal o cual manera.	Yo puedo controlar mi destino, pero hay situaciones que salen de mi alcance. Lo mejor es obrar bien y dejar lo que no se pueda a Dios.
Maquiavelismo	Hay que buscar las formas adecuadas para lograr los objetivos. No le importa pasar sobre la gente si se consigue lo que quiere	Hay muchas de hacer las cosas y de llegar a ciertos puntos, lo más importante es buscar la manera de no afectar en lo posible a las personas.	Lo más importante es considerar a las personas como humanos y buscar soluciones rápidas y fáciles, que no afecten a los otros.
Autoestima	Tengo mucha confianza en mí y mi trabajo. Puedo hacer cualquier cosa.	Me gusta como soy, a veces debería ser más tolerante, pero soy lo que quiero ser.	Me siento a gusto. Soy un poco tímido, pero cuando conozco a la gente y la gente me conoce a mí, soy muy aliviado.
Autocontrol	Puedo adaptarme a las circunstancias y de todas maneras hacer bien mi trabajo.	Si me mentalizo puedo hacer lo que se me pida, en las condiciones que sean.	Regulo mis acciones conforme a la situación y trato de mantener siempre la calma.
Personalidad Tipo A	Siempre está buscando hacer las cosas de una manera más fácil para ella, aunque pueda afectar a los demás.	Hay que hacer las cosas de la mejor manera, siempre y cuando sea bueno.	Siempre trato de hacer muchas cosas, soy como hiperactivo y creo que busco lo mejor siempre.
Personalidad Tipo B		No me interesa estar siempre a la vanguardia, hay un tiempo para todo, no hay prisa.	Por las múltiples actividades, siento que luego dejo de hacer algunas cosas, pero trato de dar lo mejor.

Debe existir una relación entre las habilidades y la personalidad del actor y su puesto y la Teoría del ajuste personalidad-puesto de John Holland responde a ésta relación.

Se basa en la idea de un ajuste entre las características de la personalidad de un individuo y su ambiente ocupacional, presenta tres tipos de personalidad, y propone que la satisfacción y la propensión a dejar un puesto dependen del grado en el cual los individuos acomodan con éxito su personalidad a un ambiente ocupacional congruente.

En el caso de *El Sol de México* vemos que el personal que ingresa a la organización no siempre es el adecuado para el puesto y las actividades que realizaría, pero los que han ingresado desarrollan ciertas habilidades y destrezas que les permiten cumplir de una buena manera el compromiso adquirido. Han sabido sortear las dificultades propias del puesto.

Psicológicamente parecen no estar tan afectados, pero existen ocasiones que sus propios problemas se mezclan con las labores profesionales, causando problemas de productividad, pero en general no hay muchos conflictos, que se puedan percibir a simple vista.

Lo importante consiste en señalar que tanto de la personalidad de los actores afecta de manera importante o no, a los problemas medidos, que en este caso, parece que todo lo que el actor es, influye directamente sobre la organización.

Comenzaremos por analizar a la coordinadora, Beatriz González Vázquez. Con base en las características antes descritas, vemos que su personalidad afecta. Primeramente vemos que sus habilidades y destrezas se adecuan al puesto que está ocupando en la organización, pero por otra parte vemos que carece de asertividad, y para ser una coordinadora del área, no es conveniente que no acierte. No parece tener un carácter afable que pueda ayudarle a sus relaciones con las demás personas o departamentos. Siguiendo con una característica que habla muy de la situación, tiene rasgos de un maquiavelismo. En las pláticas de la redacción, la comunicación informal, se dice que es poco recta y si tiene la oportunidad de lograr algo, aún a costa de las personas, lo hace.

Emocionalmente no parece ser una persona estable, no logra una comunicación eficiente. Bajo estos parámetros explicados, podemos inferir que no está preparada para estar en el puesto, ya que no ha sabido capitalizar su experiencia y es contradictoria en muchas

características, sin embargo, trata de hacer lo que considera mejor y ha sabido adaptarse de manera muy superficial a las necesidades de la página.

Beatriz parece tener ciertos problemas de personalidad que le impiden cubrir al 100% con las características del puesto, lo que acarrea problemas, no sólo internos, con los demás compañeros, sino también parece tener poca capacidad de respuesta ante los conflictos que se están midiendo. Con base en el análisis de su personalidad, se considera que no puede ayudar a mitigar la información a destiempo, porque no puede comunicarse de buena manera y no encuentra un equilibrio que le ayude a direccionar mejor los esfuerzos de sus subalternos para evitar las fallas en sistema y no caer en dobles decisiones.

En cuanto a Juan Luis Monroy, editor matutino de la página de Internet, se encuentra en una situación muy particular, en el pasado se enfrascó en una “lucha” con Beatriz González, por ciertas fallas y falta de comunicación. En el proceso de trabajo, sufrió una sensible baja emocional. Estos dos factores han condicionado su labor y rendimiento de manera directa y ello ha afectado de manera importante a la página.

Juan es un tipo soñador que considera que existe algo más, fuera de su alcance, que maneja las cosas y los sentidos de la vida. Espera a que le lleguen las situaciones. Tiene buen carácter y es afable, pero los problemas personales han minado su estado de ánimo. Hoy día no coopera, no confía ni es una persona confiable, no es persistente. Se considera una persona que puede hacer cualquier cosa, pero siempre y cuando existan las condiciones que él espera, en ese sentido podemos hablar de una desmotivación.

Cree que la empresa no ha cumplido su parte y existe un desinterés en el trabajo que realiza. Se nota una falta de pertenencia y no le interesan demasiado las fallas, siempre y cuando no le afecten directamente. Este desgano que presenta repercute de manera directa en la no exigencia del material informativo a reporteros y por ello llegan a destiempo, pero además refleja un compromiso nulo por mejorar las cosas. No le interesa y está afectado emocionalmente. Su personalidad no ayuda a mejorar las cosas y muchas veces está manera de ser suya, agranda los problemas existentes. Uno de los actores que acarrea costos

económicos, por su poca productividad y costos psicológicos, desgastado por sus problemas emocionales y su “batalla” con la Coordinadora.

El tercer actor que aporta elementos de personalidad que veremos si afecta o no a los problemas medidos, es Mario Espinosa, editor de impreso. Este muchacho es uno de los que se encuentra equilibrado entre lo que dice y hace. Tiene poco tiempo de haberse integrado a *El Sol de México en línea*, pero ha aportado cosas y se ha sabido adaptar a las nuevas circunstancias.

No es periodista y sus habilidades no serían las requeridas para el puesto, pero él ha sabido manejarse y aprender de su nueva posición. No ha acarreado problemas y parece llevar relaciones de manera cordial. Se puede hablar de una estabilidad emocional. No tendrá la experiencia ni el conocimiento necesario, pero siempre se muestra dispuesto a cooperar. Esto es conveniente para el problema que se mide, es decir, el trata de arreglar las cosas, si están a su alcance y siempre tiene disposición y las fallas no le han afectado de manera directa. Es un buen elemento para la organización. Su personalidad no afecta.

En cuanto a los otros tres actores se dejarán de lado, porque no están considerados en este análisis, debido a que su personalidad no parece afectar de manera directa con los problemas medidos, dado que no lo han hecho a la vista del investigador en el tiempo que lleva laborando para la empresa, pero si serán interrogados sobre la percepción de productividad.

Pues bien, estos actores presentan ciertas características que a final de cuentas influyen en los problemas que existen en *El Sol de México en línea*, ahora ahondaremos esas diferencias interrogando a los actores para poder saber su percepción de la productividad.

3.8.6 Percepción de la productividad

Ya que se ha hecho un análisis de la personalidad de los actores y se ha explicado el papel de los miembros de *El Sol de México*, que intervienen en los procesos conflictivos, damos paso a sondear la *percepción de la productividad* en los trabajadores.

Para los fines de esta investigación se realizaron entrevistas focalizadas a algunos miembros de *El Sol de México*, que por sus características se presentan en los procesos problemáticos. Es decir, entrevistaremos a las personas para evaluar desde su punto de vista la productividad en el diario.¹¹⁴

Las preguntas que se manejarán en la entrevista, refieren a cuatro grandes tópicos:

1. Relevancia de los procesos productivos.
2. Problemas productivos.
3. Participación de los actores en el problema.
4. Propuestas

De estos tópicos se desprenden una serie de preguntas, que serán contestadas por los actores.

- ¿Cuáles son los problemas que más afectan en tu área?
- ¿Conoces sobre otros problemas que afectan a *El Sol de México*?
- ¿Qué requieres para realizar un buen funcionamiento en tu área?
- ¿Qué papel juegas en las fallas de los procesos productivos?
- ¿Tienes clara la responsabilidad de tu trabajo y su influencia en el proceso productivo?
- ¿Tienes información constante acerca del proceso de producción general de *El Sol de México*?
- Si tienes la oportunidad de corregir alguna falla, ¿lo haces?
- ¿Consideras que existe una buena comunicación entre directivos y las diferentes áreas para el buen desarrollo del trabajo?
- ¿Cómo visualizas el futuro de *El Sol de México*?
- ¿Te proyecta en ese futuro?
- ¿Tienes alguna sugerencia para mejorar los procesos en *El Sol de México*?

¹¹⁴ La metodología a emplear sobre la entrevista focalizada se maneja en el capítulo 2 y es la misma en este punto.

En algunas entrevistas se desarrollaron otras preguntas que en aparecerán en los anexos del trabajo, es decir en la transcripción textual de las entrevistas. La secuencia de las entrevistas es bajo el criterio de la aplicación, es decir, se transcriben en el orden en que se hicieron. Pues damos paso a las entrevistas y sus puntos importantes.

Juan Luis Monroy es empleado perteneciente a FAM ramificación de OEM (Organización Editorial Mexicana), que se dedica a contar con personal administrativo y que surte de miembros a las empresas de OEM. En este caso Juan Luis, es un editor de noticias de *El Sol de México en línea*, que cubre el horario de 07.00 a las 14.00 horas de lunes a viernes, los sábados de 13.00 a 20.00 horas y el domingo es su día de descanso.

Juan Luis tiene dos años laborando en *El Sol de México*, pero pertenece a FAM y por esa razón, ha tenido problemas de tipo económico y laboral. Presta sus servicios a la página de Internet, pero cobra en otra empresa y no recibe el reparto de utilidades, porque FAM no genera. El señor Monroy ha tenido altercados y dificultades con la coordinadora de la Página y algunas veces ha pensado en renunciar por los conflictos que existen en *El Sol de México en línea*. Con estos antecedentes, se comienza el vaciado de información.

Preguntas	Respuestas	Actitud
¿Cuáles son los problemas que más afectan tu área?	Fallas en el sistema satelital, portal de noticias y eventualidades tecnológicas. Escasez de información. Reporteros no envían información. Información dudosa. Censura en el contenido.	El sujeto se mostró un poco indiferente, pero conforme empezaba a hablar se soltó y comenzó a desinhibirse y habló por largo rato
¿Podrías solucionar esos problemas?	No considera que pueda resolver los problemas // No depende de él. La estructura del diario es la causante de los problemas y es la organización quien debe resolverlos. "El tratar de resolverlos uno mismo es una <i>chaqueter mental</i> " Asegura que no hay responsabilidades compartidas.	sobre los problemas, que muchas veces redundaban en lo dicho anteriormente.
¿Qué requieres para realizar un buen funcionamiento en tu área?	Mayor capacitación. Debe mejorar la dirección y existir más coordinación. Más equipo tecnológico.	
¿Qué papel juegas en las fallas de los procesos productivos?	Pues soy parte de todas las fallas, pero no considero ser el único.	

Capítulo 3. **Funcionamiento, Grupos y Actores**
El Sol de México: el ciempiés de la información

¿Tienes clara la responsabilidad de tu trabajo y su influencia en el proceso productivo?	Si estoy consciente, pero no creo afectar mucho otras áreas.	
¿Tienes información constante acerca del proceso de producción general de <i>El Sol de México</i> ?	No, en realidad no sé bien como es el proceso general del diario. Nunca me he interesado en saberlo.	
Si tienes la oportunidad de corregir alguna falla, ¿lo haces?	Algunas veces, porque creo que si no la corrijo, el que la causó la observará y aprenderá. Pero si la falla es muy fuerte, sí lo hago.	
¿Consideras que existe una buena comunicación entre directivos y las diferentes áreas para el buen desarrollo del trabajo?	No, no creo que exista buena comunicación. Existen malas relaciones y por tanto, mala comunicación.	
¿Cómo visualizas el futuro de <i>El Sol de México</i> ?	Eclipsado: como diario debería ser optimista, pero no lo puede imaginar. <i>El Sol de México</i> está sujeto a los poderes.	
¿Te proyecta en ese futuro?	No, no estaré aquí en un año. No seré un <i>chango enjaulado</i> .	
¿Tienes alguna sugerencia para mejorar los procesos en <i>El Sol de México</i> ?	Debe mejorar la dirección. Desde el dueño hasta la página de Internet. Conformar un verdadero equipo humano. Ofrecer más recursos para la página. Que los directivos sean conscientes de la importancia del la página web.	

Isabel Zamorano Ramos es la subdirectora del diario, desde diciembre del 2003 y ha estado colaborando como reportera de asuntos especiales. Antes dirigió los destinos de *El Universal Gráfico* y lleva más de 20 dedicados al periodismo. Ha tenido bastantes problemas desde su llegada por la actitud del Director del diario, Sergio A. Venegas Alarcón.

Preguntas	Respuestas	Actitud
¿Cuáles son los problemas que más afectan tu área?	Falta de organización en la redacción. No existe estructura, ni cadenas de mando. No hay estándares de calidad, ni evaluación. Todo es irreal Existe mala calidad informativa y los reporteros no hacen bien su trabajo. El Director del diario no cuida lo que sucede.	La mujer se mostró siempre muy atenta a las preguntas y estuvo muy interesada en el tema. Pareció sacar muchos resentimientos, pero siempre se mostró ecúanime.
¿Podrías solucionar esos problemas?	Sí, cuando la dejan sí. Se considera un miembro "apaga fuegos". El Director la tiene <i>atada de manos</i> .	
¿Qué requieres para realizar un buen funcionamiento en tu área?	Que se le delegue la autoridad. Asumir su responsabilidad de una manera clara.	

Capítulo 3. Funcionamiento, Grupos y Actores
El Sol de México: el tiempo de la información

	Que exista mayor comunicación. Dejar de cometer errores institucionales.	
¿Qué papel juegas en las fallas de los procesos productivos?	Se considera que está presente en todas las fallas, pero no puede corregirlas porque no la dejan.	
¿Tienes clara la responsabilidad de tu trabajo y su influencia en el proceso productivo?	Si se considera que es una de las partes más importantes de un periódico, pero no le delegan esa jerarquía.	
¿Tienes información constante acerca del proceso de producción general de <i>El Sol de México</i> ?	Casi siempre la tiene, varía las ocasiones, pero en general se considera una persona informada.	
Si tienes la oportunidad de corregir alguna falla, ¿lo haces?	Si, siempre que la dejen hacerlo.	
¿Consideras que existe una buena comunicación entre directivos y las diferentes áreas para el buen desarrollo del trabajo?	No, considera que no existe una buena comunicación.	
¿Cómo visualizas el futuro de <i>El Sol de México</i> ?	Se deteriora el diario. No considera que desaparecerá. <i>El Sol de México</i> es el emblema de la cadena OEM.	
¿Te proyecta en ese futuro?	No hay futuro compartido Tiene otro plan de vida No dedica tiempo a los <i>imposibles</i> .	
¿Tienes alguna sugerencia para mejorar los procesos en <i>El Sol de México</i> ?	Elaborar un proyecto, sin él no hay futuro. Debe existir mayor comunicación. Hay que planear las cosas.	

Beatriz González es la Coordinadora de *El Sol de México en línea*. Ascendió a dirigir la página por declinación de otro trabajador. Desde hace 2 años está al frente de ella y ha tenido algunos cambios de forma, más no de fondo. Tiene problemas con sus compañeros en la página, sólo una persona es su aliado.

Busca imponer sus criterios y siempre trata de beneficiarse, aunque esté de por medio la gente.

Preguntas	Respuestas	Actitud
¿Cuáles son los problemas que más afectan tu área?	Falta de equipo y capacitación. El desinterés de los Directivos para con la página web. Problemas técnicos frecuentes. Problemas de contenido editorial.	La mujer se mostró interesada en la entrevista, aunque no pareciera decir la verdad y estar reservando información valiosa.
¿Podrías solucionar esos problemas?	Sí, algunos, porque son muchos a veces. Pero no los que no se puedan arreglar hay que denunciarlos.	

Capítulo 3. Funcionamiento, Grupos y Actores
El Sol de México: el tiempo de la información

¿Qué requieres para realizar un buen funcionamiento en tu área?	Se necesita organizar el trabajo. Existe un crecimiento irregular en <i>El Sol de México</i> .	
¿Qué papel juegas en las fallas de los procesos productivos?	Pues en algunas áreas estoy inmiscuida, pero en otras no participo, así que me considero que estoy bien.	
¿Tienes clara la responsabilidad de tu trabajo y su influencia en el proceso productivo?	Si hay claridad de la responsabilidad y también existe involucramiento de mi parte.	
¿Tienes información constante acerca del proceso de producción general de <i>El Sol de México</i> ?	Si, lo conozco bien. Quizá no haya estado en rotativas, pero conozco los procesos.	
Si tienes la oportunidad de corregir alguna falla, ¿lo haces?	Si, en general tengo el control y se han marcado pautas de corrección.	
¿Consideras que existe una buena comunicación entre directivos y las diferentes áreas para el buen desarrollo del trabajo?	Si, creo que existe comunicación. <i>El Sol de México en línea</i> permite cierta independencia del diario. Es 'otro' periódico. Pero no hay planeación.	
¿Cómo visualizas el futuro de <i>El Sol de México</i> ?	<i>El Sol de México</i> se mantendrá por mucho tiempo En cuanto a la página de Internet se puede armar un plan. Tiene futuro // Por el auge de Internet Existe proyección, pero no a largo plazo.	
¿Te proyecta en ese futuro?	Si, si me veo en ese futuro y espero estar ahí.	
¿Tienes alguna sugerencia para mejorar los procesos en <i>El Sol de México</i> ?	Hay que tener bien definida la cuestión electrónica Debe haber planeación. Debe haber <i>comunicación organizacional</i> pero 'aplicada'.	

Pues bien, ahora que se han vaciado las líneas más importantes que los actores perciben de la productividad, damos paso a la reflexión sobre los datos. Primero, vemos que la gente no está comprometida del todo con la organización, pero también se observa que muchos no se consideran parte de los problemas. Los actores creen que ellos están bien y la empresa es una 'cochinada'.

Juan Luis Monroy, es muy claro sobre su desmotivación y lo reflejó con su actitud indiferente frente a la entrevista. Se observa una falta de iniciativa y una desconfianza hacia los demás, de allí que su desempeño sea pobre en cuanto a productividad y lo poco que ha podido hacer para mitigar la ausencia de información por parte de los reporteros, pero además si se presenta una falla y no la puede arreglar la deja sin ningún cambio o idea de mejorar.

Expresa un desinterés por las fallas y representa una ausencia de pertenencia y compromiso para con la organización. No se siente parte de ella. “No estaré aquí en un año. No soy *chango enjaulado*”. Se pueden rescatar algunas cosas valiosas, porque no todo es malo. Habla de rescatar el valor de las personas y resalta la importancia de la calidad y productividad de *El Sol de México en línea*.

Por su parte, Isabel Zamorano, la subdirectora, que para cuando se escriben estas líneas se encuentra ya como directora del diario, lo que seguramente cambiará el escenario de la investigación y las líneas a seguir. Su experiencia se traduce en sabiduría y da directamente en los problemas exactos. Es “una organización poco organizada”. Centra su perspectiva en la calidad y trabajo. Considera que en la empresa todo es irreal, porque nunca había visto tanto desorden y poca responsabilidad de los trabajadores.

Ofrece su panorámica y da en el blanco sobre los problemas medidos. Los reporteros no cumplen su labor encomendada, por tanto no generan información precisa y en el momento exacto para rellenar la página de Internet y crear la edición impresa. Habla de la calidad y las fallas en los sistemas, porque nadie se responsabiliza de sus labores. Y toca el tema de la duplicidad de decisiones, por la incapacidad del Director para guiar al periódico y “tenerla atada de manos”. El choque de ideologías y poder se hace presente en la parte directiva del diario. Pide que se delegue la autoridad. Tiene mucha iniciativa y desea llevar a cabo acciones para mejorar la empresa, el diario y la página de Internet, pero los intereses del Director entorpecen y en muchas veces, bloquean las ideas de la subdirectora. Tiene otro plan de vida, pero trata de dar todo en este momento. Busca poner orden y planear la edición del diario y la página. Tiene intenciones, pero lamentablemente sólo se quedan en eso, por la dificultad para actuar en el escenario planteado. Es la subdirectora, pero no es una autoridad que pese.

Por el lado contrario, encontramos a Beatriz González, Coordinadora de *El Sol de México en línea*, con muchos problemas de personalidad, que se hacen patentes en sus declaraciones, muchas veces contradictorias. Para Beatriz, la organización está mal, pero

ella no. La visión que tiene de los problemas de productividad es que son ajenos a ella y no se siente, ni se ve parte del problema. Pareciera que a pesar de tener un cargo de responsabilidad alto, no lo toma en cuenta y no se exige, ni exige que otros cumplan su trabajo. No coopera con la organización, pero además no considera que sean su responsabilidad cosas como la información de reporteros.

Las fallas del sistema, así como las decisiones dobles, parecen inevitables, desde su lógica. Las decisiones las toma otra persona, como el director y son unilaterales, sin embargo ella, no las acata del todo. Y habla de cosas tan vagas como: “en la página debe haber planeación, algo así como Comunicación organizacional, pero aplicada”. Su actuar no coincide con su hablar y contradicciones como éstas no ayudan a mejorar los problemas de la página de Internet. Beatriz es la coordinadora, pero su visión contrasta con su accionar, lo que nos lleva a pensar que quizá no contestó la entrevista de una manera honesta y real, por las contradicciones tan grandes que encontramos.

Ahora que se ha sondeado la percepción de los actores sobre productividad y se han analizado los factores de personalidad que influyen o no, en los problemas medidos de *El Sol de México en línea*, damos paso a investigar el ambiente que se vive en la redacción del diario.

3.9 Clima Organizacional

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, qué es capaz de realizar y hacia dónde debe marchar la empresa, entre otras cosas. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de los otros y su grupo de trabajo, entre muchos otros factores. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el Clima Organizacional.

Martínez menciona que hay dos formas de acercarse al clima organizacional; una es midiendo la satisfacción en el trabajo y la actitud para el mismo, las cuales a medida incorporan actitudes del empleado y panoramas normales. El segundo acercamiento es a partir de un diagnóstico de clima comunicacional, donde se medirán las discrepancias entre lo que el emisor del mensaje piensa estar comunicando y la que los receptores perciben.¹¹⁵

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

Para una mejor comprensión de la situación en que se desenvuelve el trabajo quehacer diario de *El Sol de México*, desde el diseño mismo de los instrumentos que servirían para medir el problema de productividad, se decidió la aplicación de una encuesta de clima organizacional a los trabajadores involucrados directamente en el proceso. La intención fue contar con los mayores elementos posibles para poder entender y diagnosticar una realidad compleja que se presenta en una organización en la laboran 400 trabajadores, con todos los elementos que el factor humano trae consigo.

Con la pretensión inicial de identificar la relación entre el grado de satisfacción-insatisfacción de los trabajadores de la página de Internet y la redacción del diario, la encuesta también buscó identificar otros valores. Así, se aplicó un documento donde estuvieron presentes tópicos como orgullo; competencia; salario; ambiente y relaciones de trabajo; desarrollo y capacitación; libertad de opinión; responsabilidad; comunicación, y expectativa de la organización hacia el futuro, entre otros. Los resultados -que se presentan

¹¹⁵ Martínez, *Ob Cit.* p. 25-28

más adelante- fueron interesantes y serán sumamente útiles, incluso para el desarrollo de los siguientes capítulos.

3.9.1 Metodología de la Encuesta de Clima Organizacional

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

Tipo de encuesta: **Cuantitativa**; es la medición objetiva de la realidad (frecuencia)

Enfoque metodológico: **Descriptiva**; describir el problema y la percepción.

Unidad estudiada: **Organización**; *El Sol de México en línea* y su relación con la redacción del periódico.

Tipo de levantamiento: **Personal**

Muestra: **Representativa** (reproduce en un cierto grado de error +/- 5) **Estratificada**; los grupos están conformados por los niveles jerárquicos que existen en el diario: Directores, Jefes de sección, reporteros y correctores.

El universo:

Tamaño del universo	Tamaño de la muestra margen de error +/- 5 %
10	10
20	19
50	44
100	79
200	131
500	216
1,000	275
2,000	319
5,000	353
10,000	366
100,000	378
1,000,000	380
50,000,000	380

Todas las personas que laboran en la redacción de *El Sol de México* son susceptibles de encuestarse, sin embargo, algunas podrían negarse a contestar la encuesta. Nuestro margen de acción será hasta donde las personas acepten participar.

Éste está conformado por 44 personas de las cuales:

12 son Directores y Jefes de sección;

20 son reporteros

9 son correctores

3 son integrantes de la página de Internet.

La técnica: de medición a utilizar será la de preguntas cerradas en la escala de Likert, que se estructura con enunciados seguidos por una escala de 5 puntos en la cual se puede contestar si se está **de acuerdo** o **en desacuerdo**.

3.9.2 *Diseño y construcción del instrumento.*

Variable Clima organizacional: percepción que se tiene de sí mismo y de los otros en la organización, diferencias respecto a la satisfacción individual o colectiva.

Las categorías a analizar son:

- Capacitación.- Aquí conoceremos qué tanto la gente se siente con los conocimientos suficientes para realizar su labor y por otro lado, la importancia que tiene para los trabajadores contar con una buena capacitación.
- Satisfacción.- Los actores pueden o no estar contentos con lo que son en la organización. Este factor es clave para entender por qué la gente sigue en *El Sol de México* desde hace algunos años.
- Motivación.- La manera en que los actores hacen las cosas es vital para la productividad, pero sabemos que no sólo de dinero el hombre vive. Las ideas

¹¹⁶ Galindo Cáceres, Jesús, **Técnicas de Investigación en sociedad, cultura y comunicación**, México, Edit. Pearson, 2000.

que el trabajador tenga y los intereses que lo lleven a realizar ciertas cosas de tal o cual manera, nos dará una idea clara de qué es lo que hace que trabajen o no.

- **Comunicación.**- Hemos visto que este tópico es muy importante, para saber qué tanto la gente habla y dialoga. No sólo entre ellos mismos, sino a nivel de toda la organización.
- **Participación en toma de decisiones.**- Los actores se deben sentir comprometidos y dueños de sus acciones, por lo menos las que los hagan cooperar con la organización. Los trabajadores buscan tener voz y voto en las decisiones que toma la empresa.
- **Remuneración.**- Dada la situación económica del país, el factor monetario siempre será vital, en la concepción de los trabajadores, porque en realidad se están “alquilando” por algo. Veremos si este factor influye en *El Sol de México*.
- **Políticas de la empresa.**- Estas reglas, ideas y concepciones cobran importancia porque afectan directamente al trabajador. Se observará si en realidad son tomadas en cuenta.

A continuación un cuadro con las preguntas estructuradas, que luego serán presentadas en el cuestionario que se aplicó a los trabajadores, entre el 10 y el 14 de mayo.

Capítulo 3. Funcionamiento, Grupos y Actores

El Sol de México: el tiempo de la información

Nombre de la variable	Definición verbal	Categoría	Procedimiento de clasificación
Clima organizacional	Percepción que se tiene de sí mismo y de los otros en la organización, diferencias respecto a la satisfacción individual o colectiva.	<p>1. Capacitación</p> <p>2. Satisfacción</p> <p>3. Motivación</p> <p>4. Comunicación</p>	<p>1.1 Conozco la página de Internet de <i>El Sol de México</i>.</p> <p>1.2 Cuento con la capacitación adecuada para hacer mi trabajo.</p> <p>1.3 Deseo seguir trabajando para <i>El Sol de México</i>.</p> <p>1.4 Un lazo afectivo me une a <i>El Sol de México</i>.</p> <p>1.5 Tengo muy clara la idea de lo que la organización quiere de mí.</p> <p>1.6 Tengo todo tipo de información, incluso los tips y trucos que necesito para realizar mi trabajo de la mejor manera posible.</p> <p>2.1 La labor que realizo en <i>El Sol de México</i> es de mi agrado</p> <p>2.2 Existen oportunidades de crecimiento en <i>El Sol de México</i>.</p> <p>2.3 Existen oportunidades de crecimiento en <i>El Sol de México</i>.</p> <p>2.4 La gerencia da seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados.</p> <p>2.5 Colaboro con la información que contiene <i>El Sol de México en línea</i>.</p> <p>2.6 Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.</p> <p>2.7 La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en <i>El Sol de México</i>.</p> <p>3.1 Mi supervisor expresa aprecio por el trabajo que realizo.</p> <p>3.2 La difusión informativa y noticiosa en <i>El Sol de México</i> es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.</p> <p>3.3 Si doy buenas ideas a mi jefe seré recompensado o por lo menos felicitado.</p> <p>3.4 Mi jefe reconoce con frecuencia que he realizado un buen trabajo.</p> <p>3.5 La gerencia anima a todos los empleados a proponerse metas personales, así como a tomar parte en las metas de <i>El Sol de México</i>.</p> <p>4.1 Es obligación del supervisor y/o jefe solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa.</p> <p>4.2 La comunicación es uno de los aspectos más importantes para lograr un trabajo en equipo.</p> <p>4.3 La información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa evidencia el aprecio y valoración hacia el empleado.</p> <p>4.4 <i>El Sol de México</i> cuenta con un sistema formal por medio del cual los empleados expresan con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presenten.</p> <p>4.5 La gerencia comunica a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.</p> <p>4.6 Cuando mi jefe me da alguna instrucción, lo hace con respeto.</p> <p>4.7 La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos o servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.</p> <p>4.8 Todos tienen la libertad de decir lo que piensan sin temor a represalias.</p> <p>4.9 Hay una gran confianza entre empleados y jefes en <i>El Sol de México</i>.</p>

Capítulo 3. Funcionamiento, Grupos y Actores
El Sol de México: el cuándo de la información

Nombre de la variable	Definición verbal	Categoría	Procedimiento de clasificación
Clima organizacional	Percepción que se tiene de sí mismo y de los otros en la organización, diferencias respecto a la satisfacción individual o colectiva.	<p>5. Participación en toma de decisiones.</p> <p>6. Remuneración</p> <p>7. Políticas de la empresa.</p>	<p>5.1 Tengo amplias posibilidades de participar en las decisiones que afecten a mi trabajo.</p> <p>5.2 Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte a su empleo o intereses.</p> <p>5.3 Los empleados toman parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades.</p> <p>5.4 Estoy constantemente informado de los cambios que ocurren en <i>El Sol de México</i>.</p> <p>5.5 Mi disposición de involucrarme en discusiones para solucionar problemas y dar sugerencias, tiene un impacto importante en la valoración de mi actividad.</p> <p>6.1 El sueldo que ganas es justo, comparado con el que perciben otras personas con puestos similares al tuyo en <i>El Sol de México</i>.</p> <p>6.2 Las prestaciones que otorga el periódico a los empleados son adecuadas si se le compara con el que ofrecen otros medios.</p> <p>6.3 El empleado tiene completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados.</p> <p>7.1 <i>El Sol de México</i> reconoce la importancia de mantener un flujo de comunicación mutuo entre empleados y gerencia.</p> <p>7.2 Cuando la gerencia informa de cambios en las políticas es importante que también informe el por qué de tales cambios.</p> <p>7.3 Cuando se presenta un problema en que el empleado interviene tomando la responsabilidad sobre la oficina, se siente libre de hacerlo.</p> <p>7.4 Estoy bien informado de los productos y servicios que ofrece <i>El Sol de México</i>.</p> <p>7.5 La mayoría de la gente en <i>El Sol de México</i> entiende claramente los objetivos de éste.</p> <p>7.6 Puedo describir detalladamente los trabajos y funciones de casi todos los departamentos de <i>El Sol de México</i>.</p>

Después de especificar los tópicos y las oraciones que aparecieron en la encuesta, damos paso a la presentación del documento que contestaron los trabajadores de *El Sol de México*.

Capítulo 3. **Funcionamiento, Grupos y Actores**
El Sol de México: el ciempiés de la información

Departamento: _____ Puesto: _____ Edad _____ Sexo: _____

Contesta la siguiente encuesta encerrando en un círculo la opción de tu preferencia; valorando las oraciones en una escala del 1 al 5, donde 1 es totalmente de acuerdo con la afirmación y 5 es totalmente en desacuerdo.

Este estudio es para una investigación académica y no representa intereses de *El Sol de México*. De antemano, gracias por tu cooperación.

1. Conozco la página de Internet de *El Sol de México*. (1)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

2. Cuento con la capacitación adecuada para hacer mi trabajo (1)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

3. Deseo seguir trabajando por mucho tiempo en *El Sol de México*. (1)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

4. Un lazo afectivo me une a *El Sol de México*. (1)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

5. Tengo muy clara la idea de lo que la organización quiere de mí. (1)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

6. Tengo todo tipo de información, incluso los tips y trucos que necesito para realizar mi trabajo de la mejor manera posible (1)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

7. La labor que realizo en *El Sol de México* es de mi agrado. (2)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

8. Existen oportunidades de crecimiento en *El Sol de México* (2)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

9. La gerencia da seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados (2)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

10. Colaboro con la información que contiene *El Sol de México en línea* (2)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

11. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajaran mejor en equipo (2)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

12. La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en el *Sol de México* (2)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

13. Mi supervisor expresa aprecio por el trabajo que realizo (3)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

14. La difusión informativa y noticiosa en *El Sol de México* es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados (3)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

15. Si doy buenas ideas a mi jefe seré recompensado o por lo menos felicitado (3) 1 2

3	4	5	
Totalmente de acuerdo			Totalmente en desacuerdo

16. Mi jefe reconoce con frecuencia que he realizado un buen trabajo (3)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

17. La gerencia anima a todos los empleados a proponerse metas personales, así como a tomar parte en las metas de *El Sol de México* (3)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

18. Es obligación del supervisor y/o jefe solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa (4)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

19. La comunicación es uno de los aspectos más importantes para lograr un trabajo en equipo (4)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

Capítulo 3. Funcionamiento, Grupos y Actores

El Sol de México: el cumplimiento de la información

20. La información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa evidencia el aprecio y valoración hacia el empleado (4)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

21. *El Sol de México* cuenta con un sistema formal por medio del cual los empleados expresan con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presenten (4)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

22. La gerencia comunica a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo (4)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

23. Cuando mi jefe me da alguna instrucción, lo hace con respeto (4)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

24. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos o servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación (4)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

25. Todos tienen la libertad de decir lo que piensan sin temor a represalias (4)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

26. Hay una gran confianza entre empleados y jefes en *El Sol de México* (4)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

27. Tengo amplias posibilidades de participar en las decisiones que afecten a mi trabajo (5)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

28. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte a su empleo o intereses (5)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

Capítulo 3. **Funcionamiento, Grupos y Actores**
El Sol de México: el ciempiés de la información

29. Los empleados toman parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades (5)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

30. Estoy constantemente informado de los cambios que ocurren en *El Sol de México*. (5)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

31. Mi disposición de involucrarme en discusiones para solucionar problemas y dar sugerencias, tiene un impacto importante en la valoración de mi actividad (5)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

32. El sueldo que ganas es justo, comparado con el que perciben otras personas con puestos similares al tuyo en *El Sol de México* (6)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

33. Las prestaciones que otorga el periódico a los empleados son adecuadas si se le compara con el que ofrecen otros medios (6)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

34. El empleado tiene completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados (6)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

35. *El Sol de México* reconoce la importancia de mantener un flujo de comunicación mutuo entre empleados y gerencia (7)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

36. Cuando la gerencia informa de cambios en las políticas es importante que también informe el por qué de tales cambios (7)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

37. Cuando se presenta un problema en que el empleado interviene tomando la responsabilidad sobre la oficina, se siente libre de hacerlo (7)

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

38. Estoy bien informado de los productos y servicios que ofrece *El Sol de México* (7)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Capítulo 3. Funcionamiento, Grupos y Actores
El Sol de México: el tiempo de la información

- Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo
39. La mayoría de la gente en *El Sol de México* entiende claramente los objetivos de éste (7)
- 1 2 3 4 5
- Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo
40. Puedo describir detalladamente los trabajos y funciones de casi todos los departamentos de *El Sol de México* (7)
- 1 2 3 4 5
- Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo

Ahora que se presentó el modelo de encuesta, damos paso a los resultados, para posteriormente seguir con la reflexión del estudio.

3.9.3 Vaciado de datos de la encuesta de Clima Organizacional.

Pregunta No.	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	14	6	13	5	6
2	22	11	6	2	3
3	11	2	15	5	11
4	5	6	13	6	14
5	13	8	11	4	8
6	18	9	4	6	7
7	21	10	9	4	0
8	7	5	9	5	18
9	2	7	5	6	24
10	10	7	10	4	13
11	29	4	8	2	1
12	36	4	3	1	0
13	8	5	11	8	12
14	16	9	13	5	1
15	7	5	7	9	16
16	8	4	8	6	18
17	1	5	5	5	28
18	34	2	4	3	1
19	39	3	0	2	0
20	18	4	9	6	7
21	2	5	6	7	24
22	11	3	8	7	15
23	16	6	6	9	7

24	35	5	2	2	0
25	8	6	5	5	20
26	4	6	4	8	22
27	7	3	8	8	18
28	37	3	2	0	2
29	1	3	5	3	32
30	2	4	7	7	24
31	7	3	13	6	15
32	5	4	4	2	29
33	5	3	9	6	21
34	3	7	10	4	20
35	3	3	8	5	25
36	32	2	4	1	5
37	4	5	15	3	17
38	7	9	6	10	12
39	2	7	7	6	22
40	3	5	12	8	16

Estos resultados nos llevan a identificar algunas preguntas, las más sobresalientes por sus resultados que se presentarán en seguida. Las siguientes 10 gráficas representan el porcentaje de las respuestas y nos dan una clara idea de lo que se vive en *El Sol de México*.

La selección de la representación gráfica de las respuestas, correspondió al criterio de las más importantes, por los tópicos que se abordan, además se escogieron por la polaridad y equilibrio de las respuestas. Este criterio puede estar sesgado, pero se tomará en cuenta para los fines de la presente investigación.

3.9.5 Explicación de Resultados

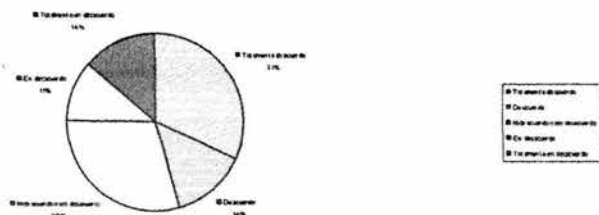
Después de observar las gráficas nos damos cuenta que existen variables que se deben tomar en cuenta para el análisis del poder. En cada gráfica se puso una reflexión que nos ayudará a entender mejor los datos presentados.

La primera de ellas es que existe gente que conoce la página, para ser exactos un 31% la conoce bien, pero otra porción de la muestra que no la desconoce, pero tampoco la conoce, esto representa un 30% es decir se abstuvieron de opinar con sinceridad. Esto nos lleva a pensar que hubo mucha gente que quizá por temor, o represalia, dejó de lado la sinceridad y optó por la opción más fácil, no decir nada. Pero también refleja el problema medido. La

Capítulo 3. Funcionamiento, Grupos y Actores
El Sol de México: el tiempo de la información

gente no conoce tan bien la página, por tanto su cooperación con material informativo es limitado o nulo, incluyase a los reporteros. Lo mismo sucede con las fallas en sistemas, no se le da la importancia que tiene *El Sol de México*. Así, el sitio web, parece estar en limbo.

Conocimiento de El Sol de México en línea



Otro de los resultados que llamó la atención es saber si a la gente le gusta su trabajo. Aquí vemos que un 48% de los encuestados contestaron que su labor diaria les agrada, lo que nos lleva a pensar que pese a todos los problemas y las faltas al trabajo, la gente hace con gusto lo poco que hace.

La comunicación es una acción que no aparece mucho en *El Sol de México*, sin embargo los actores, lo consideran primordial para lograr un verdadero trabajo en equipo. La mayoría de los encuestados, 66% opinó que es vital la comunicación para trabajar en equipo. Si los reporteros pudiesen expresar sus problemas, los directivos los escucharán y al final, se lograra un acuerdo que beneficie a todos, entonces sería más fácil el trabajo y por tanto habría menos información a destiempo.

Lo mismo sucede con las fallas en los sistemas, si de verdad existiese una comunicación, los distintos departamentos que conforman *El Sol de México* trabajarían unidos y se ahorrarían muchos costos. Así pues, vemos que el también el 88% de los entrevistados considera que la comunicación haría más fácil la cooperación.



Hablando de la comunicación, vemos que el 83% de los actores consideran que se debe expresar lo que uno piensa en la organización, para que la empresa pueda tomar cualquier decisión que afecte los intereses de todos. Muy pocas personas, 5% considera que no debe voltear a ver a los trabajadores. La gente considera que no existe comunicación. Si esta retroalimentación existiese, la duplicidad de decisiones no existiría y por tanto, los riesgos de hacer doble trabajo se reducirían al máximo.

Una cosa que resalta, como se preveía, es el sueldo. La gente considera que se le debería de pagar más, pero aquí encontramos, que existen inconsistencias en la labor de los trabajadores.

El 66% de los encuestados considera injusto su sueldo. Los reporteros piden más dinero, sin embargo la situación económica del país y en general la paga en el periodismo es baja, y esto repercute en las aspiraciones de los trabajadores del medio. Podría haber incentivos, si la gente se dedicara a realizar su trabajo de la mejor manera, para exigir, hay que dar resultados y esto no ocurre en *El Sol de México*.

Capítulo 3. Funcionamiento, Grupos y Actores *El Sol de México: el tiempo de la información*



Los trabajadores realizan sus labores diarias, pese a no saber con claridad los objetivos de la empresa. Un 49% de la muestra indicó que los desconocen completamente, sin embargo sigue saliendo el periódico y la página de Internet camina.

En realidad esta encuesta viene a reafirmar algo que en capítulos anteriores se percibía. La gente es la que sigue llevando al periódico, que aunque no va a desaparecer, no se vislumbra un futuro halagador.

De los entrevistados casi ninguno se vislumbra en el futuro con *El Sol de México*, pero en la encuesta consideran que los une un lazo afectivo con la empresa. Los trabajadores parecen exigir más cosas de la organización, pese a que no esperan mucho, siguen allí.

Se encontraron algunas inconsistencias y contradicciones en algunas encuestas, pero parece indicar que son mínimas, pero no dejamos escapar la oportunidad de considerar la puesta de los actores sobre algún miedo o desinterés, por una encuesta simple.

Así, *El Sol de México* goza de una “tranquilidad” laboral, que se percibe luego, luego, sin embargo, existen deseos de los empleados que consideran que no son tomados en cuenta por la organización. No existe comunicación y muchos están desmotivados, no existe en mayoría un sentido de pertenencia.

La mejora de los problemas parece recaer más en los directivos, que en los propios trabajadores, que no se sienten parte del problema, sin reparar que son ellos quienes “juegan” a trabajar y protegen sus intereses, éstos que serán indagados con lupa en el siguiente apartado.

Para finalizar, se considera que los actores tienen poco interés en *El Sol de México en línea*, inclusive los propios integrantes de la página. Así pues, damos paso al factor del poder para analizar con más detalle ciertas acciones de los actores en la organización.

3.10 El poder y el actor

Las organizaciones no pueden ser pensadas, si no es a partir de los actores y de las múltiples relaciones que se construyen en sus interacciones, en las cuales el poder es el concepto clave para estudiarlas.

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

En el caso de *El Sol de México* se puede decir que las características están cubiertas. Todos los miembros que conforman el diario, 400 personas, que tienen funciones diferenciadas y se encuentran dentro de una estructura formal que establece una clara división del trabajo; todos en la acción colectiva de la cooperación y bajo la autoridad de la Dirección, con el objetivo común de elaborar un diario y una página de Internet con ciertas características y línea editorial.

Desde esta perspectiva, cualquier forma de organización se genera a partir de una estructura humana que se ve influida por el comportamiento de cada uno de los actores que la habitan y actúan en dicha acción colectiva. Por otro lado, toda organización es creada como una

solución a diferentes problemas como el de la cooperación, ya que en toda acción colectiva se requiere la integración de los miembros para lograr fines comunes, aún cuando cada uno de ellos tenga objetivos individuales.

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

Los actores individuales o colectivos que los conforman jamás pueden reducirse a funciones abstractas y descarnadas. Los actores, en su totalidad, son quienes, dentro de las restricciones, a veces muy pesadas que les impone el sistema, disponen de un margen de libertad que emplean de manera estratégica en sus interacciones con los otros. La persistencia de esta libertad deshace las reglas más sabias y hace del poder, en tanto mediación común de estrategias divergentes, el mecanismo central y necesario de regulación del conjunto.¹¹⁷

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

Desde este punto de vista, *El Sol de México* también está conformado por actores que influyen y deciden en ella, a partir de su comportamiento y conforme con sus intereses y necesidades. cada uno hace uso de su margen de libertad a través del rol que tiene asignado dentro de la organización, así como también negocian para lograr sus fines particulares.

Si no hay negociación no tienen sentido las necesidades del hombre. En el periódico podemos identificar grupos de actores que en ciertos momentos hacen valer sus intereses y

¹¹⁷ Crozier y Friedberg, **El actor y el sistema**. Alianza Editorial, México 1990 p. 18-19

es cuando observamos que puede perjudicar a los demás, o bien, conseguir algunos beneficios. El punto a analizar será la página de Internet, sus miembros y la relación que guardan con algunas áreas o personas de la redacción del diario.

Para comprender mejor la relación entre el individuo y la organización, Crozier sugiere que ésta debe partir de un análisis y reflexión del actor, de sus objetivos y su lógica de acción. También hace referencia a la satisfacción de las necesidades básicas del hombre a través de la organización, según la teoría de Maslow y su pirámide de necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y de personalidad. Desde este planteamiento surge el concepto de “congruencia”, el cual establece que si la organización cubre las necesidades del actor, hay congruencia, en caso contrario, surge el conflicto. Para esto bien valdría remitirnos a la encuesta, que nos marcó un alto grado de afectividad para con la organización, pero por otro lado no les agrada y satisface del todo el salario.

3.10.1 Planteamiento estratégico

Cuando hablamos del planteamiento estratégico nos referimos a la estrategia de los actores que se observa a través de su comportamiento cotidiano y de las relaciones de poder que se establecen entre ellos. Para Crozier y Friedberg el actor “rara vez tiene objetivos claros y menos todavía proyectos coherentes: éstos son múltiples, más o menos ambiguos, más o menos explícitos y más o menos contradictorios”.¹¹⁸ Es decir, el actor tiene objetivos confusos desde el principio, que pueden variar de acuerdo con sus necesidades y de manera contingente. *El Sol de México en línea* marca los límites de acción a través de los contratos laborales y psicológicos a los que se somete el individuo, además a las reglas internas y comportamientos preestablecidos dentro de la propia organización.

Sin embargo, el comportamiento del actor hace frente ante esta situación presentándose sobre dos aspectos: primero, un ofensivo, que es aprovechar las oportunidades con miras a mejorar su situación y segundo, un defensivo que consiste en mantener y ampliar sus

¹¹⁸ *Ibidem* p. 46

margen de libertad y por ende sus capacidad de actuar.¹¹⁹ En *El Sol de México en línea* pareciera ser que los miembros están a la defensiva para controlar su situación y lograr una estabilidad que le permita estar tranquilo.

3.10.2 Caracterización del poder

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

Definido como la forma en que los actores se relacionan unos con otros por medio de la capacidad de satisfacer las necesidades de los otros actores y de la organización, el poder no es el simple reflejo y producto de una estructura de autoridad, organizativa o social, como tampoco es un atributo o una propiedad de cuyos medios uno se pudiera apropiar. En el fondo, el poder no es otra cosa que el resultado, siempre contingente, de la movilización, por los actores, de las fuentes de incertidumbre pertinentes que ellos controlan en una estructura de determinado juego, por sus relaciones y transacciones con los otros participantes en ese juego.¹²⁰

El caso de *El Sol de México* es elocuente. Los actores siempre se han movilizado para evitar cambios de horario, que son recurrentes en el área, pero además las relaciones que guardan con otras áreas son estratégicas para conservar la información, en muchos casos privilegiada.

¹¹⁹ *Ibidem* p. 47

¹²⁰ *Ibidem* p. 25-26

3.10.3 Fuentes y recursos

Pero cuál es la fuente y los fundamentos del poder. Para Crozier la respuesta es clara: son los triunfos, los recursos y las fuerzas de cada una de las partes involucradas. Los recursos del poder son (individuales, culturales, económicos, sociales) de los que puede disponer un actor para su situación global y que definen el marco temporal, espacial y social en el cuál se deberá circunscribirse su estrategia¹²¹

Cada miembro de *El Sol de México* tiene sus propios recursos, pues son con los que llega a la organización y de él depende acrecentarlos y ocuparlos en los momentos oportunos, justo cuando la gente necesita negociar o se ve afectada a sus intereses.

Así, desglosaremos a los actores y caracterizaremos el poder en ellos, que son parte de la organización e intervienen en un problema medido.

Beatriz González // Coordinadora

- Con base en su experiencia, Beatriz ha sabido ejercer su poder. Ha pasado 5 años en la organización y tiene planes de seguir, ha logrado llegar hasta donde ha querido, no importando pasar sobre quién sea. Su personalidad “maquiavélica” la ha consolidado al frente de un área. Ha capitalizado su experiencia.
- En cuanto a jerarquía-puesto, podemos decir que sí es una autoridad formal, pero no ejerce el poder, porque no hace pesar su jerarquía. Su poder es institucional, mas no real. No es reconocida del todo por su grupo de colaboradores.
- En cuanto a relaciones, vimos en la personalidad que no sabe comunicarse del todo, por tanto sus ligas con la gente u otros departamentos son ineficientes, de ahí también que no presione a los reporteros y directivos para minimizar los retardos de la información.
- Tiene conocimientos sobre el Internet y las nuevas tecnologías, maneja los nuevos planes para la página de Internet y controla cierta información privilegiada, pero no pesa ese poder, porque no sabe cómo usarlo.

¹²¹ *Ibidem* p. 62

- Como ya se dijo anteriormente su personalidad no ayuda a ejercer poder. Es jefa, pero no porque se le reconozca, ni porque sepa negociar, más bien, porque es impuesto el poder. Ella ha tratado de utilizarlo, con actitudes poco rectas, pero no ha logrado los objetivos, que quizá ella se haya trazado.

Juan Luis Monroy // Editor matutino

- Carece de experiencia profesional. La única ésta de El Sol de México, aunque es un joven maduro, no le interesa manejar el poder y no utiliza sus propios recursos para negociar.
- Jerárquicamente se encuentra a nivel de los editores, sin embargo en ocasiones trata de hacer valer su opinión en el grupo, pero prefiere quedarse callado y dejar pasar las cosas.
- No parece tener muy buenas relaciones dentro de la redacción, por su mismo estado de ánimo, sólo interactúa con algunas personas, pero sin ahondar en la relación.
- Esta a punto de titularse en la UNAM, y parece que ese proyecto está por encima de cualquier cosa.

Mario Espinosa // Editor de impreso

- Laboró con anterioridad para la OEM, pero le ha costado mucho trabajo adaptarse a los procesos de trabajo de la página de Internet, pues no tienen una formación de periodista, pero coopera y tiene iniciativa e interés de aprender.
- El es jerárquicamente el más bajo del departamento, y eso hace que no se considere muy importante en el grupo.
- A partir de la buena relación que tiene con Beatriz, la coordinadora, puede conseguir permisos para llegar tarde a trabajar o simplemente que no haya problemas con él.
- Está estudiando, pero no precisamente periodismo o una carrera a fin a las comunicaciones.
- Es un elemento que le sirve mucho a la organización, como se mostró en la personalidad y las entrevistas.

Isabel Zamorano // Subdirectora

- Su amplia experiencia la colocan como un personaje líder, que sabe como actuar en las circunstancias más adversas. Esta misma experiencia, que se traduce en conocimiento fue el causante de que el Director del diario, viera amenazada su autoridad y poder. Su rivalidad con el jefe del diario, la llevado a un rezago de autoridad. No puede hacer mucho mientras siga la misma dirección en el periódico.
- Ella es jerárquicamente la autoridad más cercana del diario, por el puesto que desempeña, pero no puede ejercer el control, debido a las limitaciones impuestas por el propio director. (Estoy atada de manos)
- Su facilidad para las relaciones públicas le permite ejercer un poder frente a otras áreas a partir de la buena relación que tiene y trata de mantener dentro de la Dirección. (Soy apaga-fuegos)
- Es periodista con una amplia trayectoria, además de ser una persona que se encuentra en una constante búsqueda del conocimiento, el conocimiento para ella, es una fuente muy importante de poder.
- Tiene un carácter afable, pero sobre todo es muy perseverante, lo que le permitió lograr la aceptación de los trabajadores en el diario, y es gracias a esta característica lo que le ha permitido no ceder frente a situaciones que le han podido costar su empleo.

Ahora que hemos caracterizado a los actores, bajo el factor del poder, ahondaremos en los tipos.

3.10.4 Tipos de poder

Las fuentes de poder de la organización son:

- Competencia o de 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. (*Pericia*).
- Relaciones entre la organización y su medio.- No puede existir una organización, si no establece relaciones con el o los medios que la rodean.
- La comunicación y los flujos de información entre sus unidades.- 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.

- La utilización de las reglas organizativas. Se puede considerar más como un constructo que las otras, y se puede comprender como una respuesta de la dirección al problema que plantea la existencia de las otras tres fuentes de poder.¹²²

Fuentes que tanto *El Sol de México en línea* como todas sus áreas y departamentos aplican muy bien, pese a no haber un adecuado proceso de selección del personal, han acertado en contratar miembros especialistas en las funciones que desempeñarán (Ver 3.8.5 = Los actores, Personalidad contra Puesto).

Pero también observamos que la propia organización ejerció bien el poder. A esto podemos decir, que *El Sol de México* unió a las personas a la organización porque creó un área que le fuese útil a sus intereses, como lo es la página web. Pues bien, con base en lo anterior y retomando las características de los actores, podemos hacer algunas precisiones y tratar de analizar qué hace que los actores actúen de tal o cual manera. Hemos visto que los trabajadores cumplen de cierta manera en sus características base con su accionar dentro de la organización y esto mismo se traduce en fortalezas y herramientas para negociar su accionar en la empresa.

Beatriz sabe de computación y nuevas tecnologías, además de ser una persona creativa, le ayudó a la página, pero le sirvió para posicionarse de mejor manera en la página, siendo reconocida como la Coordinadora, pues los demás actores carecían de ese conocimiento. Podemos decir también que, la situación de su estado civil ha hecho que sus expectativas sean quedarse en la empresa porque tendría asegurado un sueldo y con ello la manutención de su familia, pero además le sirve para justificar sus ausencias y su poca productividad en casos de una emergencia familiar.

Juan Luis Monroy ha hecho de su estancia en la organización algo muy ligero. Desde sus inicios tuvo problemas de adaptación y tuvo un problema serio con la coordinadora que

¹²² *Ibidem* p. 69-73

desencadenó en la poca confianza y compromiso hacia la organización. Su personalidad indica que no es una persona que quiera permanecer mucho tiempo en la organización y no ha sabido manejar sus herramientas como su edad y la situación civil en la que se encuentra. Desconoce muchas situaciones de la empresa por su poco interés en conocerlas y es por eso que sólo se convierte en un trabajador que “cumple” sus horarios y trabajo.

Mario Espinosa es actor que, a pesar de no ser periodista, se ha adaptado a las condiciones que exige el trabajo y trata de ser cooperativo, situación que lo ha puesto como un hombre de confianza para la coordinadora. Es un tipo que su edad y su estado civil lo convierten en un elemento que puede ser maleable para la organización y por supuesto, para la coordinadora. Su afabilidad ha sabido capitalizarla en pos de conseguir mejores horarios de empleo y pocas diferencias con Beatriz.

La subdirectora es un elemento que a pesar de basta experiencia y su personalidad, no puede ayudar mucho a que la página mejore, pero puede evitar errores y problemas leves en la organización. Su liderazgo se reduce notablemente para dejar un vacío en la empresa.

Pues bien, los actores accionan con base en sus características antes descritas y podemos concluir que la personalidad de Beatriz y su posición en la página hacen que el grupo no pueda estar unido, pero también ha sabido negociar su lugar con base en su conocimiento de tecnologías y en buena medida por sus características de líder autoritario que no dejan existir otras posturas que no sean las suyas.

Los trabajadores no han ayudado a mitigar la información a destiempo, en buena medida por los problemas internos que tienen en la página y la subdirectora no ha puesto orden porque el Director le impide hacer otras cosas que puedan afectar sus intereses.

3.11 El actor y el grupo

Ahora que hemos estudiado al actor y su forma de actuación frente a la organización, podemos relacionarlo más específicamente dentro de un grupo, donde finalmente es gracias a este constructo que se puede tener mayor participación y desenvolvimiento de su

comportamiento organizacional. El estudio de los grupos es y será parte fundamental dentro de las investigaciones organizacionales, pues son formaciones sociales con fuertes cargas representativas dentro de las formas de organización de los seres humanos, además de que se encuentran unidos por objetivos o características en común.

3.11.1 *Definición*

Grupo es la designación sociológica conveniente para indicar cualquier número de personas, grande o pequeño, entre las cuales se han establecido tales relaciones que solo se pueden imaginar a aquellas como un conjunto... un número de personas cuyas relaciones mutuas son tan importantes como para que demanden nuestra atención.¹²³

Es difícil clasificar a los grupos, sin embargo se presenta una tipología a partir de la tradición externa perteneciente a la corriente sociológica, donde el grupo es analizado desde afuera y es visto como sociedades.

Grupo primario: los miembros se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales cálidos, íntimos y “personales”; poseen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en el cálculo... orientados, aunque no necesariamente en forma explícita, hacia fines mutuos o comunes.¹²⁴ Podemos decir que no se observa claramente un grupo primario en *El Sol de México en línea*, debido a los constantes choques entre la Coordinadora y un editor. Esta situación, tensa las relaciones y no permite espacio a una relación cordial.

Grupo secundario: las relaciones entre los miembros son “frías”, impersonales, racionales, contractuales y formales... los individuos participan solo con relación a capacidades especiales, el grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para otros fines. Esta característica de grupo, encaja mejor en las relaciones que se guardan en la página de Internet. Son frías, inclusive hay ocasiones en donde ni siquiera existe un saludo.

¹²³ Olmsted, M.S., **El Pequeño grupo**, Ed. Piados, Buenos Aires, 1996, p. 16

¹²⁴ *Ibidem* p. 13

3.11.2 Funciones positivas y negativas

Para la organización, el contratar personal y “juntar” determinado número de personas para la realización de actividades particulares se convierte en un grupo formal, esta formalidad también se da porque están relacionados en actividades por el logro del objetivo.

Se habla de un grupo permanente por que deben realizar el trabajo para que diariamente exista un periódico y en casi todo momento, exista información fresca en la página de Internet. Además, no son parte de la organización por temporalidad, ya que sus actividades responden a las necesidades del servicio que se ofrece diariamente.

Los redactores, reporteros, inclusive la página de Internet, están bien diferenciados, este tipo de segregación. Las labores son concretas. Pero por otro lado, función negativa, se da por parte de las áreas comprometidas a entregar información a tiempo. Las áreas son tan diversas, que difícilmente se involucran con otros grupos, como se recordará, existe una apatía generalizada en *El Sol de México*, pero se agudiza con los miembros de la página de Internet. Por tanto, este “aislamiento” coincide con las fallas ya descritas anteriormente.

3.11.3 Líder y tipos de líder

Un grupo necesita una persona que lo guíe o coordine para lograr de la mejor manera el objetivo por el que se encuentra reunido, este es el papel que un líder debe desempeñar. Olmsted señala tres tipos de líder:

- *Autoritario*: fuertemente directivo, tomando sobre si las responsabilidades de asignar tareas y de elegir compañeros de trabajo, indicando los pasos a seguir, premiando y rechazando, considerando grupos buenos y malos.
- *Democrático*: favorece las discusiones del grupo y da prioridad a decisiones, orienta, bosqueja pasos en función con los fines del grupo y sugiere posibilidades dentro del trabajo.

- *Laissez-Faire*: desempeña una parte mucho más pasiva que los otros dos, deja al grupo en completa libertad y ayuda en caso de que alguien lo solicite, hace el menor número de sugerencias posibles.¹²⁵

En el caso de *El Sol de México en línea*, podemos enmarcar a Beatriz como la líder, que fue impuesta y ella estaría en la categoría de *autoritaria*, pero muchas veces su autoridad no es respetada ni seguida. En cuanto a otro líder se puede hablar de Alfredo Ascencio, que se ubicaría como un líder *democrático*, por sus habilidades para llevar buenas relaciones grupales y porque goza del reconocimiento de los demás trabajadores.

Isabel Zamorano, la subdirectora es una líder *democrática* innata, pero no la dejan ser esa persona que el diario requiere. Los intereses del poder se ven amenazados, ante la inminente modificación de trabajo. Isabel tiene todo para liderar de *distinta manera*, sólo falta que le “desaten las manos” para dirigir.

3.11.4 *Los actores, el grupo y el líder.*

La función de los actores es de suma importancia dentro de la elaboración de *El Sol de México en línea*, reconociéndolos como individuos que realizan actividades específicas para un objetivo en común. A través de la diferenciación de puestos y funciones es como pueden organizarse para cumplir con el objetivo de crear contenido en Internet que difunda las noticias más importantes de México y el mundo.

Todo el proceso de elaboración permite a los miembros de *El Sol de México*, formar un constructo de acción colectiva. El ser un grupo frente a una situación determinada como lo es el caso de la creación de la página de Internet, permite realizar un trabajo que no siempre es eficaz y eficiente, pero que sí enfrenta las contingencias que se presentan durante el proceso, como la falta o el retaso de información, las fallas en sistemas y algunas veces, la duplicidad de decisiones.

¹²⁵ *Ibidem* p.43

Para conseguir un trabajo que tenga una calidad, dentro de unos procesos que sean productivos para *El Sol de México*, es necesario contar con una coordinación adecuada de las actividades, una revisión de las funciones, una toma de decisiones adecuadas y una autoridad que represente formalmente y haga legítimas las acciones de este constructo.

Funciones que el líder deberá realizar creando un ambiente de motivación y confianza entre sus trabajadores, haciendo participativos a todos los miembros del proceso y de la redacción, involucrándolos en los tiempos y reconociéndolos como individuos sin ignorar la existencias de los grupos dentro de la organización.

A lo largo de la investigación hemos visto que los actores tienen distintas visiones, características base y sobre todo una personalidad diferente. Con base en estos elementos vamos a ver cómo afectan al problema medido.

Primeramente, los actores de *El Sol de México* cubren las características básicas para ocupar ese puesto en la organización, pero las características de personalidad han creado ciertos conflictos, en donde no ha habido confianza para comunicarse y lograr ciertos acuerdos que nos permitan coincidir en ciertos puntos y conseguir la mejora de la Página de Internet. Pero no sólo eso. Vemos que en *El Sol de México en línea* sólo se presentan características del grupo secundario, es decir, son existen vínculos estrechos de confianza, amistad y lazos de afecto. La página se ha convertido en sólo cubrir las horas de trabajo y hasta ahí. No parece existir un compromiso serio y que vaya en ambas direcciones, de los actores hacia la empresa y de la organización hacia ellos. El grupo es básicamente secundario y eso también se traduce en conflictos y por tanto, no existen muchas posibilidades de acercarse para comprender mejor los problemas.

A esto se suma una falta de liderazgo claro dentro de *El Sol de México en línea*, pero también del propio periódico. La subdirectora no puede hacer su labor, porque el propio Director la obstaculiza. No existe una cadena de mando, pero sobre todo una posición clara de lo que se debe de realizar, con base en las sugerencias del líder.

Los mexicanos parecemos estar supeditados a un mando que nos diga qué hacer. En el clima organizacional de *El Sol de México* se mostró que no desean un jefe muy autoritario, pero por el contrario no gustan de un líder que sea demasiado democrático. Esto podría responder a la cultura milenaria de el paternalismo mexicano. Sea como sea, el caso de *El Sol de México* es particular y no se debe dejar de lado que si los actores no logran compenetrar un grupo que sea lo suficientemente poderoso en términos de acción colectiva para el trabajo productivo, no se podrá avanzar para mitigar las fallas existentes.

El liderazgo en *El Sol de México* debe ser un factor decisivo para corregir las fallas y plantear nuevos horizontes que permitan mejorar no sólo la página de Internet, sino también, a los reporteros, los editores y todas las personas, que de alguna manera, intervienen en el proceso de producción y edición de material informativo.

3.12 Costos para la organización

Cuando hablamos de costos para la organización nos referimos a todos aquellos actos del individuo que están en función del beneficio o utilidad que obtiene de ellos. En su obra *Teoría de los Actos*, Abraham Moles cita que de acuerdo a este tipo de planteamientos es práctico reconocer como proverbio el hecho de que el individuo actúa cuando el interés que obtiene del acto a cumplir es notablemente mayor que los recursos internos que debe consagrar a éste. “El costo generalizado aparece, entonces, como el elemento regulador de las acciones humanas y requiere una definición específica”.¹²⁶

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

¹²⁶ Moles, Abraham. *Teoría de los Actos*. Ed. Trillas, México 1982. p. 41

En las primeras páginas se habló sobre algunos costos, ahora los veremos con mayor detenimiento y los desglosaremos de manera más esquemática y clara. Moles advierte que el costo de un objeto está ligado no solamente a su precio, que es un concepto universal ligado a un mercado, sino también, y quizás mucho más, al esfuerzo y al tiempo que hay que consagrar en la vida cotidiana para obtenerlo. También dice que la obtención de un servicio no solamente está ligada a la naturaleza y al precio de este servicio, sino al desplazamiento que hay que efectuar hasta el lugar donde este servicio es prestado, tales como ventanilla, oficina y/o comercio, entre muchos otros.¹²⁷ Por tanto, el costo no solo tiene que ver con el factor financiero, sino también con el desgaste energético, temporal o psicológico que sufre el actor.

Costo temporal.- El editor de la página de Internet pierde tiempo en andar localizando al reportero para conseguir información, además de que no puede siempre arreglar las fallas tecnológicas. Esto desencadena en una tardanza en *El Sol de México*. Todo esto incide en un costo económico y de productividad. Si no existe la información, el sitio pierde “rating”.

Costo energético.- En cuanto a los editores, podemos hablar de un trabajo doble, primeramente revisar el trabajo de los reporteros que esté bien y conseguirlo a tiempo, pero además, cuando alguno de los editores Juan Luis Monroy o Alfredo Ascencio se retrasan, se debe cubrir esa información. Normalmente ocurre en las tardes. Juan Luis no sube las notas importantes y tiene que llegar Alfredo Ascencio a subirlas, lo que acarrea un doble trabajo y un costo energético, porque cada vez se retrasa más la edición y se permanece más tiempo en *El Sol de México*.

Costo psicológico.- Quizá, al igual que el económico, el costo psicológico sea uno de los más altos que tiene que pagar *El Sol de México*. Primeramente hablaremos de Juan Luis Monroy, ya que su desmotivación acarrea problemas y cada vez parecen ser más pronunciados. Su estado de ánimo no es el mejor y ello repercute en su trabajo. Por su parte, Alfredo Ascencio juega el papel de mediador entre Beatriz y Juan Luis, es un desgaste mayor, pero además de soportar las decisiones contradictorias de los directivos.

¹²⁷ *Ibidem* p 47-48.

Beatriz sufre una inestabilidad emocional, que se combina con su propia personalidad y hace que las cosas sean más difíciles, desde el puesto en que se encuentra. “Sus intereses” están por encima de todo y todos. La subdirectora, Isabel Zamorano, es una líder nata, pero no puede realizar ninguna mejora, por su dependencia del Director. Ella parece frustrada porque no puede ejercer su jerarquía y pueda cambiar las cosas. Así pues, vemos que la empresa tiene grandes costos, pero seguramente son mayores sus beneficios. El dueño de la cadena *OEM*, sigue generando muchos recursos, al parecer de manera ilícita, por tanto las ganancias son mayores a las pérdidas, además genera empleos y los mantiene, para que la gente pueda vivir.

Seguramente esto seguirá así, hasta que los directivos, del periódico y de la *OEM* decidan observar que se pueden reducir costos, no sólo recortando personal o restringiendo recursos, sino darle la importancia adecuada a cada problema y negociando las situaciones.

3.13 Diagnóstico

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

Este es quizás el elemento más trascendental del presente capítulo, pues hasta ahora, en el desarrollo del trabajo, se había analizado el entorno de la organización y su estructura formal. Ahora, mediante la aplicación de varias técnicas cuantitativas de investigación se identificaron varios problemas productivos en *El Sol de México*, que nos llevaron al interior de ella con el propósito de reconocer no sólo las diferencias entre la estructura formal y el funcionamiento real de la organización, sino también para señalar la incidencia de los actores y los grupos en dicho problemas.

Así, hemos revisado con lupa un problema específico, tratando de conjuntar los elementos que nos permitieran conseguir un criterio sólido de esa problemática y entender por qué las cosas son de tal manera.

La información a destiempo de los reporteros puede obedecer a varios factores, pero primordialmente a las características de personalidad de los actores que intervienen en el proceso. Una coordinadora que no funciona en el puesto. Los directores que no dan la importancia adecuada a *El Sol de México en línea*. Una subdirectora que está “atada de manos”. Reporteros que no parecen hacer bien su trabajo y editores que tienen otros problemas personales y afectan la productividad.

Todo esto en el marco de una ausencia de comunicación, que se desea en el diario, un salario bajo y sobre todo una falta de organización del trabajo, en general. La aplicación de una encuesta de clima organizacional nos arrojó mayores datos sobre las causales del problema medido, desde las perspectivas de los actores involucrados directamente en el proceso elegido.

Tras los análisis de todas estas herramientas se puede señalar que el problema medido tiene una carga importante en la estructura organizacional, donde todos y cada uno de los departamentos y áreas relacionadas con el proceso contribuyen, en mayor o menor medida, al retraso del material informativo. Pero damos el mayor peso del problema al factor humano que no termina de encontrar una satisfacción a sus expectativas y esto se traduce en frustración o desencanto de su trabajo.

Podemos decir que existe un clima de cordialidad y tranquilidad en la redacción del diario, pero quisieran que la organización tomara más en cuenta sus puntos de vista. Como se observa, en el presente capítulo se ha insistido en la participación de los actores en el proceso de elaboración del diario.

Esta intervención del actor, no se da de manera individual, sino en forma colectiva, conformándose en grupos y por medio de ellos influir en la organización. Como

organización, *El Sol de México* está conformado por actores que influyen y deciden, desde su comportamiento y conforme con sus intereses y necesidades. Así se observa que cada uno, desde el rol que le ha asignado la organización, negocia y ejerce su poder para lograr fines particulares.

Las características base de los actores hacen que el trabajo de la página sea más o menos bueno y con ello se logre hacer el trabajo diario. Los elementos de personalidad se convierten en un factor de división, ya que no se han encontrado puntos de acuerdo que permitan unificar criterios y lograr una meta conjunta. La personalidad ha afectado el puesto del trabajador y no ha podido ayudar a mitigar las fallas de la información a destiempo, evitar –en la medida de lo posible- las fallas del sistema tecnológico y contribuir a que sólo exista una decisión. La comunicación debe hacer su aparición de manera más importante para ayudar a organizar los trabajos y los esfuerzos para encaminarlos hacia una mejora de la productividad y así evitar los costos, de manera de que se pueda hacer un trabajo realmente eficiente, en el menor tiempo posible.

El liderazgo es un elemento central en este capítulo, para entender por qué *El Sol de México* está en las condiciones actuales y cuál es su futuro. Se piensa que con un líder que sepa las carencias, pero también potencie las fortalezas, el periódico puede caminar y enfrentar con mejores armas y un producto bueno la competencia.

Los actores tienen distintas percepciones, eso es claro. Por una parte la coordinadora de la página considera que algunas cosas están mal, sólo algunas y que éstas no son causadas o tienen alguna relación con ella. Su situación personal hace que ella tenga la idea de estar en la organización porque es la mejor persona para el puesto. Sus intereses están por encima de la misma página y por tanto existe un choque con los intereses y la visión de los otros actores.

Los demás trabajadores tienen intereses distintos que no necesariamente tienen que ver con la página. Parece existir una postura de sólo trabajar por cumplir y recibir su pago, pero no

existe un compromiso de fondo con la empresa y con la página. Esto se debe en gran medida a la personalidad y también a la atención discreta hacia *El Sol de México en línea*.

La subdirectora, aunque tiene buenas intenciones, no ha podido hacer que las cosas cambien. Sus constantes conflictos con el Director la han desgastado y ha optado por hacer las cosas que no afecten y pongan en problemas las relaciones. Esto se traduce en una falta de liderazgo en el periódico, pero por otro lado, en la falta de supervisión hacia la propia página que no puede lograr una estructura de grupo y por tanto una coordinación deficiente de los trabajos. Estos problemas se enmarcan en una ausencia de comunicación.

La comunicación parece no tener mucha importancia, porque sólo se considera la “oficial”, es decir la comunicación formal: lo que los directivos informan a través de memos o cartas. No existe comunicación entre áreas para conseguir las metas en conjunto.

En *El Sol de México en línea* parece existir más la comunicación informal, pero aún así es casi nula. No hay planeación ni coordinación de las acciones, además de que casi nunca se habla de las fallas existentes. Los horarios no permiten una interacción constante entre los miembros, agregando las posiciones distintas que asumen los trabajadores, esto se combina para hacer poco eficiente la comunicación, por tanto no se utiliza para el mejoramiento y corrección de las fallas.

La información a destiempo también es una falta de comunicación, en la que intervienen los directivos, editores, reporteros y los integrantes de la página de Internet. No existe una planeación, ni organización de las actividades y los directivos (líderes) carecen de esa visión. Las fallas en los sistemas y la duplicidad de decisiones se dan en menor medida, que la información a destiempo, pero esto no deja de ser un problema serio que se traduce en costos económicos y materiales para la empresa -que no anda bien en cuanto a las finanzas- pero también en costos psicológicos para los propios trabajadores que se sienten desgastados, y no sienten compromiso con la organización, no desean dar más de lo que quieren.

Los grupos, comenzando con la página de Internet, no van más allá de la relación fría del trabajo, no existen lazos afectivos que ayuden a lograr una integración adecuada. Esto afecta de manera directa al problema medido, es decir, a la información a destiempo de los reporteros.

Si los reporteros no hacen bien su trabajo es indispensable conocer por qué no lo realizan. Esto puede ser una fuente a investigar en los próximos capítulos. Se puede inferir que tampoco existe un grupo sólido de reporteros que hagan su labor de manera puntual y siempre busquen dar más. Pues bien, este grupo no reporta adecuadamente sus notas y comienzan los retrasos en la información, pero agregaríamos que los editores y directivos no han logrado conjuntar un plan de trabajo que puntualice los horarios y formas de acción que logren la meta final: tener la información a tiempo, de calidad, pero también que ayude a recargar la página de Internet.

En esta falta de comunicación, los líderes también tienen qué ver. No aparecen –como se mencionó antes- en *El Sol de México en línea*, pero tampoco en la dirección del diario y por tanto entre los editores. La guía necesaria para trabajar en conjunto no se observa y por tanto, una deficiente coordinación de actividades.

A estos factores –actores y grupos- se suma el poder, como forma de acción en *El Sol de México en línea*. Esto indudablemente, afecta, no sólo a la página, sino en general al periódico. Los actores tienen su manera de negociar, pero sobresale las acciones de la coordinadora Beatriz González que ha logrado una hegemonía sobre los actores, ya sea por su forma autoritaria de accionar y por sus conocimientos y percepciones sobre cómo deben de hacerse las cosas, dejando con esto, poco margen de acción para los demás trabajadores del departamento web.

Los reporteros aplican ciertos criterios para justificar sus inconsistencias y en ello también se observan ciertas características de poder, porque manipulan y retrasan la información y con ello perjudican a los demás. Con base en estas características vemos, que los algunos actores accionan de manera tendenciosa y otros en realidad hacen lo que tengan que hacer

en función de cumplir con el horario y trabajo de manera parcial. Los grupos se resumen a características secundarias y no se unen bajo otras modalidades.

El liderazgo es inconsistente y no se halla con claridad. Mientras el accionar se mueve bajo actitudes y percepciones que sólo interesan a los actores propios y no por el trabajo para la organización. La información a destiempo puede tener sus orígenes, según lo encontrado en las entrevistas con los actores, la investigación de clima organizacional y el análisis de los actores y su relación con el poder, por una deficiente comunicación entre departamentos involucrados en el proceso (editores de *El Sol de México en línea*, los editores de secciones, directivos del diario y reporteros), esto es, no existe una coordinación de acciones y por tanto no se sabe con claridad qué es lo que se desea, en términos de trabajo, del otro.

Las características de los propios actores, sean de base y/o personalidad, han transformado las relaciones entre los miembros y afectan la percepción del trabajo, traduciéndose esto en una baja productividad, ausencia de compromiso hacia la página y la empresa, además de una desmotivación en el personal. Lo que salva el trabajo, es la necesidad de obtener ingresos monetarios. En algunos casos, un pequeño gusto por la labor que se realiza y la otra es la idea de que sólo se está de paso por la organización, ya que está parece no ofrecer un plan a largo plazo para los trabajadores.

Parece pues, que a la empresa le conviene tener un departamento así, aunque presente fallas, pero cubre la labor informativa en la mayoría de los casos y se está a la vanguardia de los medios. En *El Sol de México en línea* el beneficio también es mayor que los costos.

Tras haber diagnosticado uno de los procesos productivos de la organización que acarrea problemas y tratar de vincularlos con los actores, grupos, liderazgo y poder, en el siguiente capítulo se observará el papel de la comunicación, entre otras cosas, para comprender el elemento en la estructura y funcionamiento de *El Sol de México en línea*.

Capítulo 4

Auditoría Comunicativa a El Sol de México en línea

4. Auditoría Comunicativa a *El Sol de México en línea*

Este es el cuarto capítulo de la investigación sobre *El Sol de México en línea*. En este punto hablaremos de la comunicación en las organizaciones. Se detectará y diagnosticará, por medio de conceptos y herramientas de investigación cualitativa en comunicación organizacional, los problemas comunicativos asociados al problema previamente indagado en los módulos anteriores, para proponer posibles vías de solución.

Cabe aclarar que el presente módulo se elaboró en medio de cambios al interior del periódico, por lo que se advierte al lector, que algunos personajes, situaciones y problemas medidos se han modificado.

4.1 Información y Comunicación

La comunicación parece ser una actividad muy cotidiana, que comúnmente no se le da la importancia que tiene. En realidad sí es muy simple, pero desde un punto de vista pragmático.

La comunicación es una de las actividades más necesarias y cotidianas. Pero también representa una práctica más trascendental, vista de los puntos ecológicos y sociales, porque primeramente evita un desgaste físico y ahorra energías; segundo porque es un principio organizativo de las sociedades humanas.

La comunicación también presenta una serie de inconvenientes, por su idea de estudio, ya que desde la misma palabra significa varias cosas, que van desde “comunidad” hasta “transporte”, así como la vanalización y uso demagógico de algunos términos.¹²⁸

¹²⁸ Revilla Basurto, Mario. *Introducción a la Teoría de la Comunicación*. SyG Editores. México. 1997. p.2.

Esto nos lleva a pensar que la comunicación es algo que se da todos los días, pero eso no significa que nos sepamos comunicar. Muchas veces, la concepción que existe de la comunicación está permeada por una visión reduccionista que la limita a la problemática de los medios.¹²⁹

Las concepciones de comunicación son plausibles, pero en esta investigación se habla de comunicación como una oportunidad de reconocer la otredad, para poder saber las “cosas del otro” y con ello construir un acuerdo, algo en lo que ambas partes estén de acuerdo.

La comunicación, como veremos también tiene su historia y hoy día, se convierte en uno de los principales elementos de investigación en las organizaciones. Este trabajo busca eso: encontrar qué papel juega la comunicación en *El Sol de México*.

Pero daremos paso a definir qué es comunicación e información. Dos términos que parecerían iguales, pero no lo son. Para Mario Revilla¹³⁰, comunicar viene de *comunicare*, en latín: participar en común, poner en relación y ha estado ligada con nociones como participar, comulgar, transmitir, compartir, contactar, poner en relación, transportar y hoy día, también se le asocia con los medios: radio y televisión; con empresas: Televisa, Grupo Radiocentro, *El Sol de México* y ministerios: Secretaría de Comunicaciones y Transportes en México y Ministerio de Cultura y Comunicación en Francia.

Sin embargo, todas esas referencias pueden aglutinarse en cuatro grandes acepciones: comunicar como conectar, comunicar como notificar y comunicar como participar y compartir.

Contacto.- Se refiere a situaciones como “esta puerta comunica –da paso- a la cocina”. Las carreteras y puertos “comunican” porque ponen en contacto ciudades o países.

¹²⁹ Ávila Guzmán, Xavier. **La comunicación organizacional en México: situación, retos y perspectivas**, en *Alter-Ego*. Cuadernos de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación. Acatlán. Enero 2004. p 10

¹³⁰ Revilla. *Ob Cñ*, p. 5

Notificación.- Se refiere a la práctica de dar noticias o de poner en común con otro datos (información) sobre algún aspecto de la realidad. Por ejemplo el periodismo.

Participar o Compartir.- Se refiere a los resultados que pueden obtenerse gracias a las prácticas comunicativas. Participar en un acuerdo, en la toma de una decisión.

La constante es que la comunicación es algo a suceder entre dos entes, es una relación, es una inter-acción. Para los autores de *La Organización Habitable*¹³¹, la comunicación se entiende como una alternativa de comportamiento que supone una interacción y que ahorra energía por el recurso a la información. Es una alternativa de comportamiento, una interacción indispensable para sostener el equilibrio de cualquier sistema de interacción humana, incluidos los sistemas organizacionales.

El asunto es que la comunicación es un comportamiento que puede ayudar mucho a la organización. Erróneamente en las empresas no se le da la importancia que se merece, pero a últimos años, parece que esta mentalidad empieza a cambiar. En *La Organización Habitable*, se explica claramente el propósito de una comunicación organizacional eficiente. Una organización es una conversación., una red y una multiplicidad de conversaciones. La organización conversa, conversan sus miembros. La calidad de la comunicación deviene de cómo conversa la organización y cómo conversan sus miembros, entre ellos, hacia afuera. La comunicación emerge en las organizaciones como actividad social natural, en este caso, acotada por los fines manifiestos y compartidos y por su carácter funcional-instrumental.¹³²

Pero vemos que en las organizaciones la comunicación está pautada por el organigrama y se supedita a los roles y funciones que existen. Esta es una visión que se impone de manera unilateral. A esto se le conoce como comunicación formal, es decir, sólo la información que maneja la organización desde sus directivos. Pero hay más.

¹³¹ Serrano, *Ob Cit*, 53 p.

¹³² *Idem* p. 58

La comunicación no sólo son los memorándums, las cartas y la relación jefe subordinado. Los miembros de la organización también se comunican y no solamente cuestiones propias del trabajo, dialogan de más asuntos. Las relaciones informales, el sociograma que simula conversación. La acción comunicativa desborda los límites oficiales y ofrece otras perspectivas, relaciones afectuosas, rituales y otras actividades. La organización siempre se está comunicando.¹³³

Pero la paradoja es que esa comunicación no siempre es efectiva. Luhman habla de que con la comunicación se pueden aminorar los malentendidos. Sobre comunicación, muchos expertos han dado sus definiciones, como el sociólogo Anthony Giddens, que dice que uno de los factores que constituye la estructura social o vida de los seres humanos, junto a la motivación, la acción y otras formas de interacción (relaciones de poder y relaciones morales), es la comunicación, que interviene en los grandes procesos de producción y reproducción social.¹³⁴

Esta visión también ha sido trabajada por la Teoría de la Comunicación. Habermas habla de un diálogo que permite el acuerdo social, lo que a su vez genera acciones correspondientes.¹³⁵ Como vemos, la acción comunicativa no actúa sobre el mundo, sino sobre los datos del mundo.

Para Manuel Martín Serrano y Abraham Moles, la comunicación es vista como la tendencia social contemporánea más importante para el control del entorno por la vía de la interacción informativa. Para Carlos Flores, la comunicación es un instrumento para el trabajo productivo dentro de las organizaciones e instituciones, ya no es un instrumento accesorio de imagen y relaciones públicas.¹³⁶

¹³³ *Ibidem* p.59

¹³⁴ Giddens, Anthony. **La producción y reproducción de la vida social**. Las nuevas reglas del método sociológico. Amorrortu Editores. Buenos Aires, p. 95-127

¹³⁵ Habermas Jürgen. **Teoría de la Acción Comunicativa**. Tomos I y II. Ed. Taurus. Madrid 1990. p.289-302

¹³⁶ Pérez Dávila, Jaime. **El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación**. Ensayos de Comunicación Organizacional. Cuaderno de trabajo No. 1. Acatlán, 1997.

Como dice Jaime Pérez Dávila, la comunicación es por su naturaleza, un principio de orden y de acción, y que en México son importantes, debido a los cambios y transformaciones sufridas por la sociedad. Y los esfuerzos se centran en organizar a la sociedad mexicana.

Ahora bien, hemos visto algunas definiciones de comunicación pero no sabemos cuándo nació, ni cómo llegó. Algunos piensan que es con la misma aparición del hombre, pero no es así.

La comunicación aparece cuando nacen las primeras especies dotadas con “aparatos” específicos para poder comunicarse. En este caso, fueron una especie de anémonas, que produjeron y recibieron señales, hace aproximadamente, mil quinientos años. Este es considerado el inicio de la comunicación.

Pero para que exista comunicación debe haber ciertas condiciones como: la necesidad de comunicar, pero además debe poseer una actitud y generar una actitud para comunicarse. La aptitud, supone una capacidad para producir y percibir expresiones y/o información para lograr ciertos fines. La actitud supone la intención de comunicar, es decir, de ejercer esa habilidad.

La capacidad comunicativa de nada sirve si no es acompañada de una intención.¹³⁷ Estas aseveraciones rompen con la creencia de que sólo los humanos pueden comunicarse, dejando que la comunicación puede llevarse a cabo en cualquier ser de la naturaleza, siempre y cuando tenga las capacidades y aptitudes para llevarla a cabo. En los humanos, se suma la intención de comunicar.

Los elementos de la comunicación son: los actores (alter-ego), los instrumentos –que pueden ser aparatos biológicos y tecnológicos- y las expresiones –que constan de dos niveles físico y cognitivo de la información- y las representaciones, que más adelante serán investigadas a fondo.

¹³⁷ Revilla, *Ob Cit*, p. 27-28

A continuación se muestra un cuadro que ilustrará de manera más explícita las condiciones y elementos de la comunicación.¹³⁸



Bien, ahora que hemos definido con mayor claridad la comunicación, en los términos en los que se pretende abordar aquí, damos paso a la definición de información.

Para los autores de *La Organización Habitable*, la información es un proceso que engloba y rebasa a la comunicación. Es un principio de orden, sea en la conformación de un sistema, en su comportamiento o dinámica o en su expresión comunicativa.

La información es un principio de orden que permite anticipar, esto es, prever y coordinar la acción dentro de un orden que cohesionan a los miembros de la organización. Toda organización produce, incorpora, consume e intercambia información. Esta información, que fluye dentro de la organización y se exporta o importa, responde al carácter informacionalmente abierto de todo sistema social.¹³⁹

Muy frecuentemente se confunde informar con comunicar. Como se ha visto anteriormente esto no es posible. Para Dimitri Weiss, la información remite simplemente a la transmisión

¹³⁸ *Idem* p. 50

¹³⁹ Serrano, *Ob Cū*, p. 61

(emisión y recepción) de conocimientos estructurados, mientras que la comunicación, consistiría en los intercambios de información con objeto de cambiar el comportamiento de los otros.¹⁴⁰

Con esto podemos afirmar que la información se produce en un solo sentido, del emisor al receptor. La comunicación se produce por varios sentidos, dado que el emisor se convierte en receptor y cada receptor en emisor, en la misma secuencia de comunicación. En cuanto a la organización, podemos decir que la empresa está afectada en distintos niveles.

Por información:

- Como emisora de mensajes hacia dentro o hacia fuera.
- Como receptora de mensajes para captar y analizar, provenientes de afuera o de adentro.

Por la comunicación:

- Como vector de intercambios interactivos con su medio (particularmente con sus clientes)
- Como organizadora de reuniones o lugar de intercambios informales entre su personal.¹⁴¹

El concepto de información es un concepto clave, no sólo para la comunicación, sino para varias disciplinas. Información suele concebirse como notificación. Pero en el acto comunicativo, la información interviene en tres niveles: el físico: con señales ordenadas; segundo el de la notificación: donde los datos ordenan una imagen de la realidad; tercero, el conceptual: de las representaciones que ordenan y dan sentido a los datos.¹⁴²

En la comunicación forma, aparece un cuarto, el ritual: que da forma en el tiempo y espacio a las tareas comunicativas.

¹⁴⁰ D. Weiss. *Communication et presse d'entreprise. L'antimanuel*. Sirey, 1971

¹⁴¹ Bartoli, Annie. *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Pados, Argentina. 1ª edición 1992.

¹⁴² Revilla, *Ob Cit*, p.18

Por su parte, Fernández Collado afirma que la información se refiere a la transformación de los insumos de materia/energía mediante la elaboración de patrones; y la comunicación es la información que permite reducir la incertidumbre para desarrollar perspectivas de comportamiento.¹⁴³

En este sentido, la comunicación utiliza a la información como una herramienta para lograr una retroalimentación dentro de las organizaciones.

D'aprix señala, como eje rector en toda relación hombre-organización, la necesidad de estar informado de ciertos principios para mantener su habitabilidad en armonía, respondiendo ciertas preguntas básicas: "¿Qué objetivos y compromisos tiene la organización para conmigo, hacia dónde va la organización y qué lugar ocupo actualmente en ella?". Es decir, es necesaria una vinculación que tenga como base la ética y la comunicación para lograr una empatía entre ambas partes.¹⁴⁴

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

Al hablar de esto, podemos inferir que la comunicación en las organizaciones es una precisa herramienta que puede ser usada con distintos fines, pero si se llega a emplear de una manera adecuada, traerá grandes beneficios, como una mejora en la producción de la organización. En *El Sol de México*, puede mejorar los tiempos de producción del periódico y detonar mayores cambios de organización, siempre, apuntando a la mejora continua.

Según D' Aprix, las personas tienen derecho a la información; y señala dos prioridades principales:

¹⁴³ Fernández Collado, Carlos. **La comunicación en las organizaciones**. Trillas, México, 1991. p 20 y 27

¹⁴⁴ D'Aprix Roger. **La comunicación, clave de la productividad**. Limusa Noriega. México 1982. p. 35

1. La primera consiste en desarrollar una comprensión de los temas dentro y en torno a la organización y descubrir cómo éstos se pueden comunicar sistemáticamente a los empleados de la empresa y a otras audiencias.
2. La segunda, es la de descubrir cómo activar al gerente de línea típico para que comprenda su papel de comunicación y lo lleve a cabo.¹⁴⁵

Uno de los principales motivos por los que ocurre lo anterior es, según D^r Aprix, que las organizaciones necesitan voceros para expresar lo que piensan o desean comunicar, y son los gerentes de línea -o mandos medios-, las personas más idóneas para desarrollar dicha actividad. Sin embargo D^r Aprix señala que, regularmente no se les informa de lo importante que es la comunicación y por lo tanto como no se les advierte ni se les entrena, no es una actividad que les corresponda.

La comunicación organizacional ideal es la que ayuda a lograr la colaboración de los actores para la organización. Los modelos clásicos y las nuevas corrientes, para después ubicar la situación actual de *El Sol de México*.

4.2 La Comunicación Organizacional

4.2.1 Marco teórico

Dado que no existe una teoría que pueda englobar todos los enfoques comunicativos, las distintas corrientes comunicativas nos dan una explicación sobre los fenómenos comunicativos. De la comunicación, que ya ha sido abordada anteriormente, se desprende la Comunicación Organizacional. Antes de dar a conocer las definiciones, se muestra una que se construyó durante el seminario:

Comunicación Organizacional es una disciplina de la comunicación que estudia los procesos y actividades que se dan dentro y fuera de una organización, por medio de diferentes técnicas y medios con el fin de:

- Alcanzar la misión entre público interno y externo.

¹⁴⁵ *Idem*, p. 39

- Eficientar los procesos administrativos y comunicativos.
- Empatar meta organizacional con las metas personales de los trabajadores.
- Revalorizar la presencia humana en las organizaciones.

Este campo de la comunicación es novedoso y menos consolidado aún. En México, la situación es aún joven. Pero la comunicación organizacional va más allá de hacer simples periódicos murales, boletines o los clásicos videos institucionales. La propuesta va en función de la mejora organizacional.

Como se ve en la definición acordada, se buscan cosas más abstractas como en bienestar del ser humano en las organizaciones, o la identificación de problemas que puedan solucionarse de manera que todos queden conformes. Estas consideraciones encierran problemas más complejos, como las motivaciones de cada miembro y algunas cuestiones de poder que la organización tiene.

Ahora vamos a revisar las corrientes que a lo largo de la historia han intentado dar explicaciones a los fenómenos comunicativos en las organizaciones.

4.2.2 Modelos clásicos

La Teoría organizacional es un punto de partida atractivo a efectos de clarificar las aportaciones de las diferentes corrientes de comunicación organizacional (en el cual está inmerso el fenómeno de comunicación individual, interpersonal, grupal e inclusive de influencia masiva) y damos paso a revisar las corrientes clásicas y los nuevos modelos.

4.2.2.1 Funcionalismo

El funcionalismo representa una perspectiva persuasiva y psicociológica. Y se dice que en todos los lugares donde aparece el poder, se maneja una lógica funcionalista. El funcionalismo se puede definir como un conjunto de pensamientos regidos bajo estos lineamientos:

La función de una institución social es satisfacer las necesidades de la sociedad. El funcionalista elabora una serie de problemas funcionales. Se busca la identidad de la función. La comunicación la consideran como una reacción. Para muestra, el modelo comunicativo se centra en los efectos.

E= Emisor

M= Mensaje

R= Receptor

E → M → R → **E**fectos

Esta visión vislumbra que el funcionalismo es una corriente constituida desde las fuerzas dominantes o en el poder para perpetuarse. Esta corriente se inclinó por estudiar el mensaje y el canal, pero principalmente a quién y con qué efectos pero dejaron a un lado el emisor, es una visión no comunicativa sociológica es psicológica para hacer que el otro haga lo que yo quiero, cada quien tiene su lugar, su rol y su función.

4.2.2.2. Corriente Estructuralista clásica

Los autores estructuralistas clásicos¹⁴⁶, describen a la organización como un sistema cerrado, estático, con sistemas de control definidos. Si bien los primeros autores no contemplaron el aspecto de la comunicación, sus seguidores contemporáneos incluyen el contenido de la comunicación y los canales utilizados, se enfatiza la comunicación “hacia abajo” y el uso de sistemas de comunicación para coordinar, controlar y ejercer la autoridad.

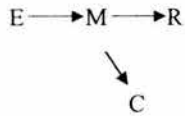
Se muestra el modelo de comunicación bajo la lógica estructuralista, que significa que las cosas se definen por su posición u oposición.

E → **M** → R

En esta corriente se centran en la estructuración del mensaje y el código.

La corriente estructuralista nos habla de una unión de estructuras, basada en la delimitación y del campo de la lingüística y propone la fundación de la semiología. Propone el siguiente modelo comunicativo:

¹⁴⁶ Taylor, Harper y Row, Fayol, etc.



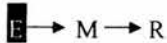
Donde C= Código

Está corriente fracasa porque se considera que no todo lo que significa comunica. “se pasaron de ambiciosos”.

4.2.2.3 *Marxismo*

En realidad no existe una teoría Marxista de la comunicación, pero algunos personajes han aplicado los conceptos al campo comunicativo, basados en el determinismo ideológico y retomando la comunicación en los países socialistas.

El Marxismo nunca se propuso realizar una Teoría de Comunicación. Esta corriente se considera dogmática.



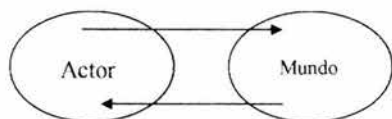
Se enfoca principalmente en la crítica del poder y del emisor del mensaje, habla de una estructura cerrada y estudia solo el aspecto interno, tampoco le da demasiado peso a la retroalimentación, sin embargo la comunicación es ascendente y descendente.

4.2.3 *Nuevos Modelos*

A raíz de la crisis general de las ciencias, surgen nuevas corrientes e ideologías que intentan explicar la realidad. Y con ello, surgen ideas como: “la realidad es siempre pensada”; “no hay realidad sin sujeto y por tanto, no hay ser sin realidad”.

Así la visión positivista (funcionalismo), racional (estructuralismo) y de prospectiva (marxismo), sobre cómo conocer la realidad, comienza a cambiar.

El ser humano se constituye por sus acciones, por tanto, el ser es acción. Así, el actor construye su relación en el mundo.



Uno de los principales vínculos entre mundo y actor se llama comunicación, así, la comunicación adquiere un valor ontológico. Y surgen ideas como: “Nos construimos comunicativamente”, “somos en tanto nos comunicamos” y “somos una conversación”.

4.2.3.1 *Fenomenología*

La fenomenología afirma que la vida del hombre es un accidente. Descarta que exista una ley universal. Todo es producto del azar. Se considera que el ser humano es un fenómeno y no puede conocer el conjunto de reglas. El hombre reconoce y opera representaciones de la realidad.

La fenomenología reclama el olvido del ser humano por parte de la ciencia. Considera que la realidad no es única, se construye de manera colectiva, y para construirla se necesita de la comunicación. Se dice que el actor pasa su vida negociando su realidad. Así, comienzan varios autores, como Abraham Moles que retoma las ideas anteriores y crea la Teoría de los Actos, trabaja sobre los conceptos de percepción.

4.2.3.2 *Teoría de los Actos*

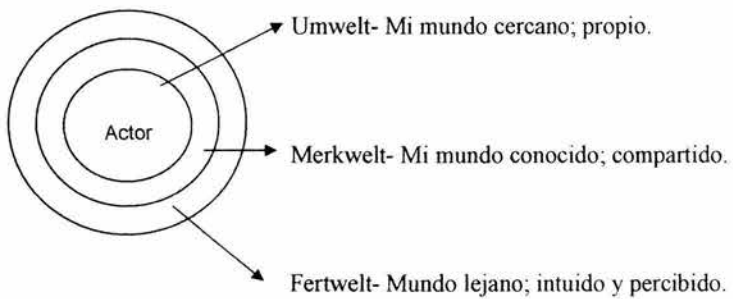
A. Moles se mostró interesado en los fenómenos de la percepción, por ellos plantea una teoría de comunicación, que a partir del entendimiento de que es una acción (posición fenomenológica) que “previene y guía la acción realizadora del mundo material”.¹⁴⁷

¹⁴⁷ Serrano, *Ob Cit*, p.55

Moles considera que el actor actúa de acuerdo a lo que percibe. En su obra Teoría de los Actos, Abraham Moles cita que de acuerdo a este tipo de planteamientos es práctico reconocer como proverbio el hecho de que el individuo actúa cuando el interés que obtiene del acto a cumplir es notablemente mayor que los recursos internos que debe consagrar a éste. “El costo generalizado aparece, entonces, como el elemento regulador de las acciones humanas y requiere una definición específica”.¹⁴⁸

La idea de la finalidad dentro de esta teoría sigue siendo de carácter motivacional, de deseos y polos de realización. Las acciones aparecen como actos separables, más o menos íntimamente ligadas dentro de una cadena extendida en el tiempo que encuentra su continuidad en la corriente de la conciencia del individuo.

Moles señala 3 categorías perceptivas:



La acción es esencialmente un desplazamiento visible del ser en el espacio que crea una modificación en su medio ambiente, a partir de un punto de referencia que es el del mismo individuo activo, sea que esta acción cambie para el su medio ambiente o modifique las posiciones o la naturaleza de los elementos que estructuran su medio ambiente.

El actor percibe y clasifica su posibilidad de actuar en: acciones de alta intensidad (ejecutivas) y acciones de baja intensidad (expresivas), ambas acciones buscan el mismo fin

¹⁴⁸ Moles, Abraham. **Teoría de los Actos**. Ed. Trillas, México 1982. p. 41

pero por caminos distintos, la diferencia entre ellas es la cantidad de energía que usan para obtener o no un logro, son equifinalizadas. Aunque, con respecto al logro del objetivo no son igualmente eficaces, las acciones de baja intensidad no garantizan el logro porque involucran la voluntad y la decisión del otro, la existencia del ser humano es un flujo infinito de acciones, condicionadas al anhelo y la libertad.¹⁴⁹

Moles también habla de una ley evolutiva de la comunicación y dice que las especies más evolucionadas son comunicativas y por tanto, que las especies que se comunican, evolucionan más rápido, esto es, porque optan por comportamientos comunicativos, que no desgastan tanto.

4.2.3.3 Teoría de la Acción Comunicativa

Esta teoría la propone el alemán Jürgen Habermas y considera a la comunicación como acción social se ubica en el seno de las relaciones sociales y de ahí actúa en el sentido de la configuración y transformación de la vida social. Las organizaciones sociales se han fundado sobre cuatro tipos de acción, las cuales garantizan su sobrevivencia a nivel material y se definen las características y posibilidades de ordenamiento del propio sistema social.¹⁵⁰

1. **Acción teleológica.** Produce bienes y servicios necesarios para sustentar la vida material. Se realiza en el medio de los objetos-naturaleza y cultura material. Es una acción utilitaria que busca la eficiencia, “el concepto cultural es el de una decisión entre alternativas de acción, dirigida a la realización de un propósito y apoyada en una interpretación de la situación”.
2. **Acción regida por normas.** Se realiza en el ámbito de las relaciones sociales: crea valores, normas y roles que rigen y ordenan éstas relaciones. Es una acción limitada y finita, construye acuerdos cohesionadores del grupo. Se refiere al comportamiento de los miembros de un grupo de acuerdo a sus roles, “el concepto de observancia de

¹⁴⁹ *Idem*, p. 15

¹⁵⁰ Habermas en Ávila, *Idem*. p. 54

una norma significa el comportamiento de una expectativa generalizada del comportamiento.

3. **Acción dramaturgica.** Liga al sujeto -yo interior- con el otro, externa la subjetividad en la búsqueda/construcción de identidades asentada en consensos y operaciones conjuntas, su ámbito lo constituye el mundo íntimo o de la pasión, entendido como una fuerza primitiva y básica que mueve la decisión. “El actor suscita en su público una determinada imagen, o impresión de sí mismo al develar más o menos a propósito su propia subjetividad”.
4. **Acción Comunicativa.** Produce expresiones y se caracteriza porque no tiene un contorno específico, sino que interviene y coadyuva en la relación de las otras acciones. “Los actores buscan entenderse sobre una situación de acción para poder coordinar de común acuerdo sus planes de acción y con ellos su acción. El concepto central es la interpretación: negociación de las definiciones sobre la situación susceptible del consenso”.

De acuerdo los principios éticos de la comunicación propuestos por Habermas, podemos decir que: hay comunicación sólo si hay *Igualdad*; si existe *Autenticidad*; si se es *pertinente* y si se busca el *acuerdo*. Ahora que hemos visto a Moles y Habermas damos paso a la explicación de la Teoría General de Comunicación.

4.2.3.4 *Teoría General de Comunicación*

La Teoría General de Comunicación es la disciplina que estudia la interacción que los seres vivos, *en general*, realizan para lograr algún fin., valiéndose de la información.¹⁵¹ Esta teoría se considera la primera que intenta esbozar y aglutinar todos los fenómenos comunicativos en una sola. Por esa razón, se incluye a todos los seres vivos, lo que representa un enfoque biológico. Esta teoría de Manuel Martín Serrano habla más de similitudes en comunicación humana y animal.

¹⁵¹ Revilla, *Idem*, p. 2

La comunicación se considera una interacción que se caracteriza porque ofrece y usa información. El Objeto de Estudio de la TGC es una construcción epistemológica, es un constructo Formal o abstracto que da cuenta de fenómenos reales u observables.

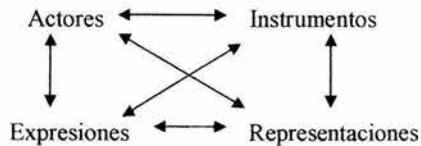
El Objeto Formal de Estudio (OFE) de la esta Teoría sería el intercambio y uso de la información, como alternativa de comportamiento para lograr ciertos fines.

Justamente esa relación o interacción se presenta de muchas formas y cada una de esas formas puede constituirse como un ORE (Objeto Real de Estudio) de la comunicación.¹⁵²

La Teoría General de la Comunicación comparte su objeto de estudio con otras disciplinas, más no es reductible a ninguna de ellas. Esta teoría se presenta desde una posición evolutiva de las especies que llegaron a desarrollar los aparatos necesarios para poder comunicarse. Asimismo, representa una visión No Antropocéntrica, es decir, que el ser humano no es el protagonista, es un actor más.

La teoría aclara que no todos los elementos del mundo comunican. La comunicación, vista desde esta corriente, no es transporte, es utilizar signos en lugar de objetos. Recuerda que cuando aparecen las distinciones sexuales, aparecen las interacciones, posteriormente hace su aparición la necesidad de comunicarse. Considera que el fin fundamental de la comunicación es la sobrevivencia de la especie, por medio de la adaptación. Por su puesto, que la comunicación supone actos de libertad, no de reacción. Esto puede considerarse como inteligencia.

Subraya que todo proceso comunicativo tiene cuatro componentes:



¹⁵² *Ibidem*, p. 9-10

Los actores –Ego y Alter- requieren de expresiones comunicativas para relacionarse entre sí. Dichas expresiones se conforman por acciones -que Moles considera HIA y LIA (High & Low Intensity Actions- y que Serrano las denomina acciones ejecutivas y expresivas.

La acción ejecutiva está orientada a la interacción con otro, por el camino de la co-actuación, trata de ajustar el propio comportamiento y el del otro mediante la aplicación de más energía en el interior del sistema de interacción.

La acción expresiva está orientada a la interacción con el otro mediante la comunicación. Trata de ajustar y mediar a través de la introducción de señales que permitan controlar el intercambio de energía. En este sentido, representan un ahorro de energía.

Esto supone una autonomía perceptiva, es decir, la discriminación de la información. Mientras que las pautas de comportamiento nos hablan de un repertorio de respuestas posibles.

Las diferencias pues, entre la comunicación animal y la humana se centran básicamente, en el uso de instrumentos tecnológicos, (como los satélites) y por supuesto, la amplitud del universo de referencia.¹⁵³

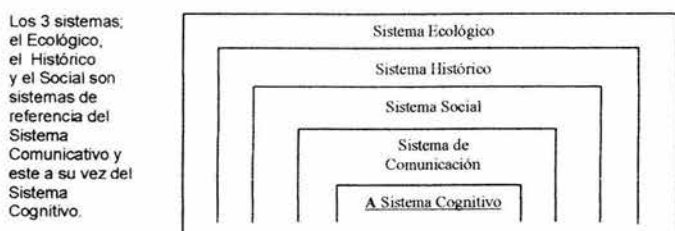
Con todo lo visto podemos afirmar que esta Teoría es una de las más importantes, porque engloba el estudio de la comunicación y los sitúa desde diferentes perspectivas. Esto es, estudia el modo en el que los seres vivos, y más particularmente la especie humana, se producen y se reproducen a sí mismos, y a su medio, valiéndose de la información compartida.

Ahora que vemos esta teoría, analizamos que la realiza no es dada inmediata al actor, sino que sucede de manera mediada, es decir, influye mucho la percepción en esto. A continuación analizaremos la Teoría de la Mediación, basada en la Teoría de los Actos, también propuesta por Manuel Martín Serrano.

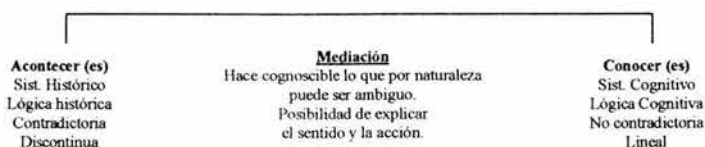
¹⁵³ Martín Serrano, Manuel. *Teoría de la Comunicación*. México. ENEP Acatlán. 1992 p.13-81

4.2.3.5 Teoría de la Mediación

Manuel Martín Serrano retoma la Teoría de los Actos y propone una Teoría de la Mediación que presenta a la comunicación como un sistema mediador, donde desde una lógica de la racionalidad cambia la acción, influenciada y motivada a partir de su entorno.



La comunicación es el sistema que media entre los demás y cada sistema hace una mediación para los referentes del sistema cognitivo, este media la información de orden privado. Entre menos mediada está la información es más específica.



La mediación es un instrumento humano para contrarrestar la disonancia cognitiva, es el desconocimiento del actor y por lo tanto impide su posibilidad de acción. La falta de mediación lleva a la entropía.¹⁵⁴

En las organizaciones los actores recurren a una mediación propia, a la que los otros hacen de y la que la organización hace para ellos. La mediación cognitiva debe crear un relato que signifique para todos y aunado a una mediación estructural, debe tener un soporte físico que sostenga la mediación cognitiva.

¹⁵⁴ Martín, *Idem*, p. 219

La función de la comunicación es mediar entre la organización y sus actores, les da sentido, pero solo ayuda a los que tienen el contexto y por lo tanto un referente de acción.

Podemos decir que la mediación en la organización se da en tres tiempos.

1. Individuo
2. Interpersonal
3. Institucional / Masiva

La mediación es la base de la acción colectiva. Así vemos que en la organización no existe una mediación y debe comenzar a utilizar la comunicación como herramienta de supervivencia. Esto es, comunicar para ahorrar energía. Hacer más eficientes sus procesos, es decir, lograr los objetivos con menos costos.

Esto nos lleva a pensar que la mediación falla en la organización, al considerar que sólo existe una única versión de las cosas, cuando es evidente que cada miembro realiza su propia mediación. Los hechos no son lo que dicen, por tanto, la paradoja y el conflicto siempre existen.

4.2.3.6 *Cibernética*

Partiendo de la idea de retroalimentación, torna obsoleta la concepción lineal tradicional de la información. El principal defensor de la cibernética es el norteamericano, Norbert Wiener, que definió ese enfoque como “teoría de sistemas complejos autocontrolados y de comunicaciones, tanto en la máquina como en el animal”.

Wiener empleó y desarrolló la teoría de información de su ex alumno Shannon a la que agrega la teoría del *feedback* (retroalimentación o información de retorno). De este modo, la cibernética hace hincapié en la *influencia* de la comunicación en el receptor y su impacto en la acción. Sin duda, este punto es la idea fundamental de esta escuela. A ella se deben también cuatro elementos frecuentemente considerados desde entonces como las “bases” de la comunicación:

- *El Emisor* (aparato que transforma la información en una modulación física).

- *El Canal* (sistema físico que une, de manera continua, en el espacio y en el tiempo el punto de partida y el de llegada).
- *El Receptor* (aparato que recoge la modulación que constituye la información y la transforma en información útil)
- *El Código* (sistema de codificación o decodificación necesariamente común al emisor y al receptor para asegurar el acuerdo y ajuste recíproco).¹⁵⁵

En efecto la cibernética pone de relieve el hecho de que toda comunicación supone una comunidad mínima de “repertorios”, de manera que el emisor y el receptor puedan entenderse, así, se pone de manifiesto la importancia de los fenómenos lingüísticos y representacionales en la comunicación.

Estas consideraciones, se pueden complementar con otros elementos vistos en el seminario. La *cibernética* busca mecanismos que operen como seres vivos, para saber cómo se comportan. Por su parte la *robótica* busca elementos que suplan al ser humano.

Bajo esta corriente el emisor y receptor ya no se denominarán así. Ahora son *actores A y B*, simultáneamente, por la propia interacción. El proceso de comunicación se convierte pues, en un modelo circular, de “circuito”.

La Teoría Cibernética oculta el poder escondido tras el mandato, que convierte a la información en coerción, o dicho en la visión antroposocial: el poder que maquina a la máquina, ordena el ordenador, programa el programa, manda el mandato¹⁵⁶.

Pero una de las limitaciones de la cibernética se encuentra en función de su fundamento ingenieril, donde se termina por entender que comunicación es igual a transmisión.

Se puede entonces, afirmar que las relaciones siguen el modelo cibernético, es decir son recursivas. Pero también debe decirse que según Avila¹⁵⁷, a la cibernética le falta un

¹⁵⁵ Bartoli, *Ob Cit*, p. 74-75

¹⁵⁶ Avila, *Ob Cit*, p. 27-28

principio de complejidad que le permita introducir la idea de desorden, por eso es incapaz de concebir la reorganización permanente (poiesis), el antagonismo, el conflicto, por eso no puede concebir la originalidad de los seres –maquina naturales.

4.2.3.7 Teoría del “Doble Vinculo”

(Escuela de Palo Alto)

Tomando como referencia los trabajos del lingüista Sapir, el en año de 1956 un grupo de investigadores, entre los que destacan G. Bateson, R. L. Birdwhistell y más tarde D. Jackson y P. Watzlawick, elaboraron una teoría de comunicación, retomando los estudios del fenómeno de la comunicación interpersonal, si pasar por los modelos lineales de Shannon.

Como tienen distintas personalidades y no se reunieron como un grupo formal, pero se conocen y trabajaron juntos, también se les conoce como “el colegio invisible”. La escuela de Palo Alto se fundamenta en la teoría de los sistemas, integrando en el estudio de los fenómenos de la comunicación la parte correspondiente al individuo y de la que se desprende el sistema del cual forma parte. Esto conduce a señalar varias “paradojas” en la comunicación. Así por ejemplo, Watzlawick muestra la paradoja de esperar espontaneidad de expresión o responsabilización en contextos que no le favorecen.¹⁵⁸

El doble vínculo puede definirse como “dos o más personas participan en una relación intensa que posee un gran valor para la supervivencia física y/o psicológica de una, varias o todas ellas”. Una vez creada esta relación tan intensa y con tantos lazos de supervivencia psicológica empiezan a contener mensajes indeterminados, ya que “afirma algo, y afirma algo de su propia afirmación y esas dos afirmaciones son mutuamente excluyentes”¹⁵⁹. Así el mensaje es una instrucción que es necesario desobedecer para obedecer.

¹⁵⁷ *Idem* p. 31

¹⁵⁸ Bartoli, *Ob Cit*, p. 77-79

¹⁵⁹ (Disponible en <http://www.infoamerica.org/teoria/bateson2.htm>)

Se habla también de una ambigüedad comunicativa en las relaciones humanas, es decir el *feedback positivo* (tú estás bien) y *feedback negativo* (tú estás mal). La relación sana es aquella que puede reconocer los aciertos y los errores: **retroalimentar equitativamente**.

En este sentido, la visión que plantean en materia de comunicación -considerarla como una “matriz en la que se encajan todas las actividades humanas”, y que impide que el receptor de un mensaje y se evada del marco de referencia establecido, ya sea metacomunicándose (comentando sus comunicaciones) o encuadrando sus mensajes.¹⁶⁰

Los sistemas humanos se consideran abiertos, por tanto, en comunicación constante con el entorno. Las investigaciones de Palo Alto también conducen a la idea según la cual todo hombre viviría necesariamente, aunque de modo inconsciente, en y por *códigos*, puesto que cualquier comportamiento implica el uso de éstos. En consecuencia, bajo esta perspectiva es *imposible no comunicar*.¹⁶¹

Los llamados investigadores de Palo Alto contribuyeron en mucho a superar el análisis “verbal” en los fenómenos de comunicación, y sus aportaciones constituyen aún la base de estudios actuales en la materia. Bajo esta corriente, se hace hincapié en que los malos o buenos no lo son, sino actúan de esa manera, según el rol que ocupen en la relación o sistema.

4.2.4 Concepciones vigentes en El Sol de México

Ahora que hemos visto las distintas corrientes de comunicación, unas clásicas y otras novedosas, tenemos que ubicar en qué situación se encuentra *El Sol de México*.

Por principio de cuentas, debemos decir que las organizaciones mexicanas, en general, están muy atrasadas en cuanto a conocimiento de la comunicación organizacional.

¹⁶⁰ Winkin Y. et.al. **La nueva comunicación**. Kairós, Barcelona, 1987.

¹⁶¹ Bartoli, *Ob Cú*, p. 77

Las causas del atraso se han ido describiendo a lo largo de toda la investigación. Desde las ideologías paternalistas, pasando por las mentalidades de los directivos y dueños de las empresas, hasta la indiferencia por modificar las cosas.

Pues bien, ahora que los tiempos han cambiado y que la sociedad exige nuevas cosas, las organizaciones deben de ver que no pueden seguir así. Renovar o morir.

Lo dramático de esta situación es que existen comprensiones arcaicas. *El Sol de México* sigue utilizando una comunicación vertical, es decir, se imponen las cuestiones y puntos a seguir, sin importar muchas veces la opinión de los trabajadores o las implicaciones que tendrá cierta medida. Hasta hace poco, era imposible hablar con el Director, no era común que un trabajador intentará establecer un diálogo para tratar algún asunto. Sólo lo hacían los que le interesaban al Director. Esto está cambiando.

Desde el mes de julio, hubo una sustitución en la dirección del diario. El director fue sustituido por la subdirectora, Isabel Zamorano Ramos. Ahora es común que Isabel intente buscar comunicación con los distintos grupos formales del periódico (las secciones del diario y sus reporteros, los correctores de estilo, el equipo de *El Sol de México en línea*, los voceadores y la parte administrativa). Los cambios son evidentes, sin embargo aún existen prácticas de comunicación *funcionalista-estructuralista*, es decir, completamente vertical, sin posibilidad de réplica.

La comunicación es un comportamiento alternativo y que poco a poco comienza a permear al periódico, pero aún siguen las prácticas formales. La comunicación no llega a donde debería y muchas veces se crean cuellos de botella entre los mandos medios, quizá como una forma de tener y controlar el “poco” poder que tienen.

Los cambios en la dirección del diario, están acarreado nuevas formas de organización y la directora procura *ordenar* de mejor manera el trabajo, intenta cubrir las necesidades básicas para los miembros de *El Sol de México*. Falta mucho y algunas veces se queda en eso, sólo simples ideas. La apuesta está presente, falta que todos los actores de la

organización comiencen a asumir su responsabilidad y velar por los intereses de todos. Ser corresponsables. Cada quien tiene su *forma* de ver las cosas, que a continuación se indagará.

4.2.5 Conflictos asociados al problema medido

Esto es, la comunicación juega, como hemos dicho un papel importantísimo. Así, con base en el problema medido, se enunciarán los problemas comunicativos y los informativos, para dar paso a su diagnóstico y posibles soluciones.

Problemas informativos	Problemas Comunicativos
Política "poco clara" sobre la actualización de <i>El Sol de México en línea</i> .	Ausencia de un director que logre organizar las labores mínimas del periódico.
Características "borrosas" de lo que la empresa quiere del trabajador.	Ausencia de capacitación de los trabajadores
Desinformación sobre los objetivos de El Sol de México	Comunicación vertical. Sólo la información se da de jefe a subordinado. Casi no existe la retroalimentación.
Desconocimiento de los reporteros sobre la existencia de la página de Internet.	Nunca se planean los trabajos.
Desconocimiento de las dificultades que tienen los reporteros en su trabajo diario.	Decisiones tomadas por los jefes sin consultar a los empleados.
Fallas tecnológicas. Existe desconocimiento para arreglarlas.	Reporteros no envían información para recargar el sitio web.

Estos problemas afectan de manera directa a la información a destiempo en *El Sol de México en línea*. Los reporteros no envían las notas, o en su defecto las mandan mucho más tarde, cuando el suceso en cuestión ya sucedió desde hace mucho tiempo. Ahora damos paso a la búsqueda de más representaciones de los actores.

4.3. Las representaciones

Las representaciones son uno de los elementos de la comunicación. Esto tiene que ver "con lo que está en lugar de". La representación es un *programa* que permite la re-construcción del objeto de referencia que proponen los datos.

Se puede considerar a las representaciones como un *modelo ordenador*, una especie de informador de la información –o un ordenador que establece el orden-. De hecho las

representaciones participan en varios niveles de comportamiento, es decir, regulan diversos tipos de acciones e interacciones, entre ellas, las comunicativas.¹⁶²

Podemos decir que las representaciones son las formas que *dan sentido* a los datos de referencia. Por ejemplo, por medio de las representaciones podemos saber si las expresiones en la interacción son serias o nos están jugando una broma. Así, se sabe que las representaciones son fundamentales para lograr un buen entendimiento y comprensión, pues a partir de ellas se interpreta la realidad, es decir, se ajustan al momento que estamos interactuando.

Existen representaciones compartidas, como las culturales o bien, las que produce las instituciones y que se pueden convertir en ideologías, que tienen un carácter histórico y también un sello personal, es decir, podemos pertenecer a un grupo o cultura, pero tenemos distinciones que nos hacen diferentes a los demás: *vemos las cosas de distinta manera*.

Las representaciones se entrelazan para crear un complejo conjunto de principios organizadores. Las representaciones pueden ser modelos de orden más o menos compartidos por los actores que comunican, que permiten organizar información, para interpretarla.

Pues bien, después de conocer un poco más sobre las representaciones, queda claro que la forma en que los miembros de una organización perciben la realidad, es de manera distinta y se podría decir que *única*. Cada quien tiene su manera de organizar y darle forma a los datos. A veces se pueden poner en común esas representaciones, pero no siempre y eso es lo que afecta a la interacción.

Bien, las representaciones deben ser ideas que estructuran simbólicamente aspectos de la realidad social. Estas también pasan a ser ideas sobre el mundo que ordenan a la

¹⁶² Revilla, *Ob Cit*, p. 46

sociedad.¹⁶³ Revilla habla de que todas las posiciones hablan de reconocer dos planos de la realidad: los *haceres* y *pareceres*. Los *pareceres* son las representaciones.

Las representaciones, dice Revilla, tienen su origen a nivel biológico por la “sustitución de la conducta”, se produce un ahorro energético que denomina *economía comportamental*.¹⁶⁴

Desde otra perspectiva las representaciones son información. Los patrones expresivos tienen una forma, siguen un orden y a la vez, suplen conductas que también tienen ciertas formas o que siguen secuencias ordenadas específicamente.¹⁶⁵

Pero el ser humano es capaz de Representar *representaciones*, esto quiere decir que permite modificar los elementos de las representaciones y de asimilar representaciones a situaciones distintas de aquellas en las que surgieron.

Bien, las representaciones juegan un papel vital en la vida cotidiana de la organización, pues en algunos casos, éstas unen a grupos al interior de la empresa. Solamente no hay que dejar de lado, la libertad del actor, es decir, “nosotros decidimos lo que entendemos en función de nuestra mediación de la realidad”.

Para saber cuál o cuáles son las representaciones de los trabajadores en *El Sol de México*, se realizará un grupo de discusión.

4.3.1 Metodología

Para conocer esas representaciones es necesario realizar investigaciones cualitativas, las cuales se orientan (de modo intencionalmente específico) a captar (de forma concreta y

¹⁶³ Revilla Basurto, Mario. *Comunicación y reproducción. Una reflexión desde el caso Telmex*. Tesis de Maestría. CADEC. Octubre de 2001. p. 7

¹⁶⁴ *Idem*, p. 8

¹⁶⁵ *Ibidem*, p. 9

comprehensiva), analizar e interpretar los aspectos significativos diferenciales de la conducta y de las representaciones de los sujetos y/o grupos investigados.¹⁶⁶

Dentro de las técnicas cualitativas que Ortí recomienda destacan las entrevistas abiertas o semidirectas y las discusiones de grupo. Esta última es la que se utilizó para investigar la subjetividad de los trabajadores.

Entre las características del grupo de discusión podemos encontrar:

- Está al servicio de la interpretación motivacional.
- Se pretende profundizar en las motivaciones personalizadas frente a cualquier problema social.

Los entrevistados elaboran su propio discurso en todas sus dimensiones: psíquicas, culturales y sociales que más que sus características individuales, expresa la acción social en donde se ubican los sujetos.

El grupo de discusión está integrado por reporteros de *El Sol de México*, que son los encargados de crear y llevar el material informativo (la materia prima) al periódico y que según el problema medido, en el capítulo anterior, son los principales causantes de los atrasos en la recarga de notas en *El Sol de México en línea*.

El grupo de discusión permitirá captar e interpretar –al mismo tiempo– una vivencia colectiva, observar experimentalmente los comportamientos y las producciones... tan sólo es un marco para captar las representaciones ideológicas, valores, formaciones imaginarias y afectivas dominantes en un determinado estrato, clase o sociedad global.¹⁶⁷

Con este tipo de investigación cualitativa se pretende conocer de manera rápida y eficaz la información de muchas fuentes, en este caso la opinión y el sentir de los miembros de la organización sobre distintos tópicos que atañen a las problemáticas de *El Sol de México en*

¹⁶⁶ Ortí, Alfonso. **La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta y la discusión de grupo.** En García, F. (comp.) *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación.* México: Alianza Editorial. 1986. p. 195

¹⁶⁷ *Idem*, p. 198

línea y en general al propio periódico. Además, existe la libertad de expresarse, si el tiempo y lugar lo promueve. Así pues damos paso a la explicación de las características propias del grupo de discusión.

La realización del grupo de discusión se llevó a cabo el jueves 15 de julio del año en curso. Los integrantes del grupo, fueron reporteros de distintas secciones del periódico y con diversas características, que a continuación describiremos.

Reporteros.

1. Lidice Galván. Egresada de la escuela Carlos Septién, generación 98-2002. Ha trabajado para Univisión, Radio Trece, el Independiente y muy recientemente ingresó a *El Sol de México*. Es la encargada de las investigaciones especiales.
2. Inés Ordóñez. Egresada de una escuela de Comunicación. Ha trabajado únicamente para *El Sol de México*, donde lleva más de dos años laborando. Reportera de Sociales.
3. Filiberto Cruz. Egresado Normalista con especialidad en Ciencias Sociales. Por revalidación de materias estuvo en la UNAM haciendo la carrera de Derecho y haciendo la de Ciencia Política también. Lleva 20 años en los medios, 5 años en el Heraldo de México y el Heraldo de Hidalgo, el resto en *El Sol de México*. Es reportero de Ciudad, con especialidad en Policiaca.
4. Tomás López Ortega. Egresado de la escuela Carlos Septién, generación 71-74. estudió periodismo en el Periódico Excelsior en único curso para cooperativistas en 1966. Varios periódicos, el Diario de la Tarde. Ha sido Jefe de Prensa y Coordinador de Comunicación en muchos lados. Regresó a Excelsior y después se fue a Cuernavaca como corresponsal de Notimex. Allá desempeñó varios cargos en comunicación social del Gobierno del Estado. Corresponsal de Ovaciones y del Periódico Suma y fui Director de comunicación de la Procuraduría General del Estado de Morelos y después de 7 años regresó a México a *El Sol de México* donde es reportero de Sociales.

5. Gabriel Jiménez. Egresado de la Facultad de Ciencias Políticas de CU. Trabajó para la revista Siempre y desde hace 2 años labora para *El Sol de México*, donde se desempeña como reportero de Finanzas.
6. Obed Coeto. Egresado de la Facultad de Ciencias Políticas de CU. Ha trabajado únicamente en *El Sol de México*, desde que se graduó en la Universidad. Es reportero de Deportes desde hace 7 años. Ya fue jefe de sección temporal de Deportes.
7. Alejandro Durán. Egresado de la ENEP Acatlán. Ha trabajado para diversos medios de radio y prensa escrita. Desde hace 5 años labora en *El Sol de México*, cubre la sección de Finanzas. Es dueño de un negocio.

Ahora que se han especificado los miembros del grupo de discusión damos paso a la descripción de tópicos que se manejaron durante el evento.

- La problemática de *El Sol de México en línea* es la información a destiempo, causada primordialmente por la tardanza en los envíos de notas por parte de los reporteros. Se les preguntó directamente su opinión sobre el tema.
- Comunicación en *El Sol de México*
- Relaciones laborales (conflictos, alianzas, etc)
- motivación (psicológica, verbal, salarios, prestaciones)
- Liderazgo y poder (Autoridad, líder formal e informal)
- Futuro personal y/o profesional
- Conocimiento del Ideario de *El Sol de México* // ¿Empata con su proyecto personal?
- Compromiso laboral y de *El Sol de México*.
- Libertad y felicidad en *El Sol de México*.

4.3.2 Representaciones en actores

Bien, ahora que hemos delineado las características del grupo de discusión, se da paso las representaciones de los actores sobre los distintos tópicos que se abordaron. El interés es

encontrar diferencias y similitudes en los comentarios de los reporteros, que nos puedan ayudar a encontrar puntos para lograr acuerdos mínimos.

Tópicos	Actores // Reporteros	Reflexión
¿Es culpa de los reporteros los atrasos en ESML?¹⁶⁸	<p>Los actores negaron rotundamente que sea su culpa.</p> <p>Achacan otros factores para que no exista información a tiempo, como:</p> <p>La falta de infraestructura de la organización.</p> <p>Personal mínimo.</p> <p>Desinformación de las labores a realizar.</p> <p>Poco salario.</p> <p>Acusan sobrecarga de trabajo.</p> <p>Existe mucha gente en redacción que no hace nada.</p> <p>Ausencia de incentivos.</p> <p>Hablan de un corto tiempo para enviar material.</p> <p>Afirman que “hacen lo que pueden”</p>	<p>Ninguno de los actores presentes en ese momento admitió su culpa.</p> <p>Comenzaron a enumerar todas sus carencias y los problemas a los que diariamente se enfrentan, pero en ningún momento reflexionaron acerca de sus actitudes.</p> <p>Sólo Alejandro Durán habló de su papel en el periódico y aceptó su situación. “debe reflexionar uno mismo”, dijo.</p>
Cambios en <i>El Sol de México</i>	<p>La nueva directora ha traído mayor comunicación.</p> <p>Existen muchas iniciativas.</p> <p>Pero también son promesas.</p> <p>El Jefe de Información anterior era muy bueno.</p> <p>Existía armonía con los reporteros y comunicación.</p> <p>Piden cambios de fondo, como la sustitución del dueño.</p>	<p>Algunos cambios los han tomado bien, pero son escépticos.</p> <p>Añoran al anterior Jefe de Información.</p> <p>Buscan modificaciones extremas, pero no mencionan si ellos deben cambiar. Da la impresión de que ellos consideran que están bien.</p> <p>Comienzan a hablar de la comunicación, como una herramienta que no se utilizaba antes.</p>
Comunicación	<p>Piden mayor preocupación por el reportero.</p> <p>Mejorar la comunicación.</p> <p>Ser más humanos, en general.</p> <p>Considera FC que el dueño de OEM, no se entera de lo que sucede en el periódico.</p> <p>Además considera que trabajadores y directivos “no hablan el mismo idioma”.</p> <p>TL no está de acuerdo con la postura de sus compañeros: falta una comunicación en la línea crítica del periódico.</p> <p>Consideran todos que los reporteros son la base del periódico.</p> <p>FC cree que los mandos medios “tuercen” la información.</p> <p>El anterior director decía que no las decisiones las daba él, de arriba hacia abajo.</p> <p>IO habla de un severo problema de comunicación entre reporteros, editor y directora.</p>	<p>Consideran los reporteros que no tienen atención con ellos.</p> <p>Piden que realmente exista una relación.</p> <p>Existe un deficiente flujo de información, entre los directivos y la redacción.</p> <p>Al no entenderse no se pueden llegar a los acuerdos, vamos, ni siquiera a la comunicación.</p> <p>TL considera que si se enteran los directivos, pero por intereses (poder) las cosas son así.</p> <p>El director pasado no permitía la comunicación, sólo la formal y unidireccional.</p> <p>Los problemas comunicativos son graves, debido en gran medida a un desconocimiento de las ventajas de una comunicación efectiva.</p>

¹⁶⁸ ESML: El Sol de México en línea.

Capítulo 4. La Comunicación en las Organizaciones
El Sol de México: el tiempo de la información

<p>Liderazgo y Poder</p>	<p>Consideran que existen "cotos de poder" en el periódico. Existe una política editorial "cambiante". Denuncian una mala selección del personal. Reporteros trabajan a como los tratan. "hacen notas, según la paga". LG considera que el dueño tiene de "juguetito" el periódico. IO opina que es un medio para sacar a flote sus intereses. Denuncian "amiguismos" en la redacción. Le "cargan la mano" a los reporteros</p>	<p>Los intereses rodean la cadena periodística desde su fundación. Los trabajadores saben esta situación y es por ello que no pueden realizar su trabajo con toda la libertad. Los "compromisos" del dueño hacen variar la información del diario. Los "cotos de poder" están muy bien identificados por los reporteros, sin embargo, no hacen nada por mejorar las cosas.</p>
<p>Motivación</p>	<p>Falta de compromiso de la empresa para con ellos. Se consideran "adictos" al periodismo. Es cómodo trabajar en El Sol de México. Piden no ser considerados sólo como un número. Acusan muchas trabas para desarrollar su trabajo de la mejor manera.</p>	<p>A pesar de la falta de compromiso de la empresa con los reporteros, ellos siguen ahí, por "amor al arte" y la situación económica tan difícil. Piden una mejora salarial y de infraestructura, pero además que los vean como humanos, no sólo como máquinas de hacer notas o números.</p>
<p>Relaciones Laborales</p>	<p>Creen que en los mandos medios existen los problemas. Exhortan a que los directivos se dirijan a ellos por su nombre. Desean que se mejoren las relaciones. Quieren un personal mayor preparado (secretarios de redacción, correctores de estilo) Consideran que entre reporteros son buenas las relaciones. Las malas relaciones existen entre periodistas y jefes o administrativos.</p>	<p>Entre reporteros se presentan buenas relaciones, no así entre los mandos medios, directivos y trabajadores. Exigen que la selección del personal sea más rigurosa, para llevar relaciones profesionales.</p>
<p>Futuro personal</p>	<p>Todos coinciden en que se encuentran "de paso". Abandonan El Sol de México, sólo si hay algo seguro afuera. Saben que hay muchos aspirantes, si renuncian. Algunos reporteros creen que Reforma es la meta. Consideran que El Sol de México es una buena "escuelita".</p>	<p>Consideran que "sólo están de paso", pero ya llevan más de dos o tres años. La situación profesional, económica y de comodidad, hacen que sigan en la organización. No tienen planes de abandonar El Sol. Su proyecto no empata con el de la empresa, dicen.</p>
<p>Conocimiento del Ideario</p>	<p>Los directivos no se han dedicado a informar lo que quieren. La empresa no tiene compromiso con los reporteros. FC opina lo contrario y considera que esto se da porque los directivos no están enterados de lo que pasa realmente.</p>	<p>No tienen la certeza de los objetivos de la empresa, las políticas a seguir. "Trabajan como Dios les da a entender". Denuncian que la empresa no tiene compromisos con ellos, porque no hay mejoras.</p>
<p>Libertad y felicidad</p>	<p>"A veces me siento mediocre y otras veces muy afortunada". Inés Coinciden que la felicidad es relativa.</p>	<p>Son felices con lo que hacen, pero en realidad, son conformistas.</p>

	Hablan de conformidad con lo logrado. Están satisfechos. “Soy feliz porque subsisto”: Obed En algunos momentos sí lo sienten.	A veces se sienten bien y otras mal.
--	---	--------------------------------------

4.3.3 Otros tópicos

Ahora que se han puesto en relieve las variables que se consideraron previamente para la mesa de discusión, se presentan otras variables que aparecieron durante la charla con los periodistas y que en realidad, representan la información más sobresaliente para la investigación, porque nos muestra la verdadera subjetividad de los seres humanos que trabajan en *El Sol de México*.

Actores // Reporteros	Reflexión
Hablan de un gran compromiso con el periodismo, más allá de lo que <i>El Sol de México</i> representa para ellos.	En realidad los reporteros “aguantan” la situación en el periódico por su gran cariño al periodismo.
<i>El Sol de México</i> es una “gran escuela” en donde han aprendido de todo.	El periódico ha aceptado a muchos jóvenes y recién egresados de las universidades. Les enseñan a ser periodistas, aunque muchas veces no parezca ser la mejor calidad de trabajo.
Reconocen la <i>seguridad</i> de tener un trabajo y remuneración <i>segura</i> .	No hay mucha rotación de trabajadores, a menos de que los reporteros decidan salir de la organización. Los sueldos serán bajos, pero tienen las prestaciones de ley y su pago sale cada quincena, sin contratiempos.
Ya se acostumbraron a paliar las carencias.	Algunos reporteros hablan de la situación precaria que existe en el periódico, sin embargo, han sabido manejarse dentro del medio para cumplir con lo necesario, sin dar más. “Hacer notas de 13 varos”
Esperan una oportunidad mejor para emigrar.	Los reporteros confían que en un futuro haya mejores oportunidades de empleo, no en <i>El Sol de México</i> , sino en otros lugares. La paradoja es que llevan más de 5 años en la organización y no ven el cambio.
Descartan cambios en la organización si persiste Mario Vázquez Raña al frente.	Los reporteros son unánimes y creen que no habrá cambios de fondo, si el dirigente de OEM no abandona la empresa. Hasta que el dirigente salga de la organización se podrán aplicar mejoras profundas.
Piden “congruencia” y una política clara.	Los reporteros demandaron que se ubique una postura con algo, pero que sea clara y recta, no “velera”. La congruencia en lo que dicen y lo que realmente hacen.
Selección de personal	Comentan que el personal de <i>El Sol de México</i> no es seleccionado de la mejor manera. Exigen que los puestos sean ocupados por gente profesional, no por amigos o conocidos.

4.3.4 Interpretación y análisis de los resultados

Si bien es cierto que los reporteros sufren carencias, tienen una carga inmensa de trabajo, debido en gran medida a una mala organización de los editores y al reducido número de personal con el que cuenta *El Sol de México*, no se podrían justificar las actitudes mostradas y enunciadas anteriormente.

El Sol de México es un periódico que ha sufrido muchas carencias, basta recordar la propia página de Internet, con cuatro elementos tiene que cubrir todo el día la información.

Con esto no se busca desdeñar la labor del reportero. Lo que no parece estar bien es echar la culpa a todos, menos a ellos. La traducción íntegra del grupo de discusión muestra claramente que entre los reporteros, el grupo es muy unido. No se atacan nunca. Deciden culpar a otros de todos sus males, pero no existe la autorreflexión. Sólo uno de ellos, Alejandro Durán, dio visos de una realidad que parece más tangible y creíble. No son reporteros estrellas, ni se encuentran en el periódico más exitoso, ni más rico. Pertenecen a un conglomerado de medios que está permeado en demasía por los intereses de dueño.

La realidad parece ser única, pero “ojo”. Hemos visto que no hay una sola verdad. Las cosas son como la gente las percibe. En este caso hemos visto que el problema de la información a destiempo en *El Sol de México en línea*, tiene diferentes posturas.

Los directivos culpan a los reporteros. Los reporteros achacan la falta de infraestructura, sueldos, motivaciones y sobre todo “cotos de poder” que no permiten su óptimo desempeño. Los periodistas dieron visos de soluciones, para lograr una mejora, no sólo en la página, sino en la productividad del periódico.

Lo mejor de todo, no todas las soluciones tienen que ver con lo económico. Hay que abordar con mayor atención las relaciones entre los miembros de la organización. Es decir, los reporteros prenden la alerta sobre los mandos medios, que dicen, “tuercen las reglas”. La información y comunicación se atrofia con ellos.

La mejora comunicativa exige recorrer todos los resquicios de *El Sol de México*. Falta una organización del trabajo. Habrá que aprovechar el ambiente de cambios que registra actualmente el periódico y sobre todo, capitalizar las ideas nuevas con las que la Directora, Isabel Zamorano, pretende mejorar el trabajo periodístico.

Por el futuro de *El Sol de México*, no parece ser muy prometedor. Las circunstancias parecen ser las mismas que desde los primeros capítulos de la investigación. Los dueños de OEM no parecen estar muy interesados en modificar las cosas. Así, los trabajadores no tienen otra propuesta que seguir trabajando igual.

La apuesta va en función de modificar las dos ideologías, empresa y trabajadores, para llegar a un acuerdo sobre el trabajo y mejores condiciones para ambos. Los reporteros consiguiendo sus deseos y los dueños, obteniendo mayores ganancias.

Se encontraron puntos de los reporteros que pueden ser cubiertos por los directivos y se intentarán esbozar acciones que permitan lograr un plan *ganar-ganar*.

Las diferencias están muy marcadas. Los acuerdos parecen lejanos, pero el intento se realizará para acercar las posiciones. Habrá que encontrar la *mediación* entre las realidades de *El Sol de México*.

Las variables que aparecieron durante la mesa de discusión nos hacen reflexionar que los reporteros no tienen toda la culpa, pues presentan muchas carencias, además se agrega que existe un mal trato de los directivos para con ellos. Pero también hay que remarcar que los periodistas no son lo suficientemente profesionales. No han trabajado mejor, porque no se lo *merece la organización*.

Aquí vemos, que los reporteros podrían ser mejores, entregar buenos trabajos, alimentar la información en *El Sol de México en línea* de manera precisa, habría un mejor ambiente de trabajo, si se aumentan los incentivos (económicos y simbólicos), si se le trata de una

manera más humana, si se les pregunta cuáles son sus puntos de vista y finalmente si se les capacita y se les informa exactamente que es lo que quiere la organización de ellos.

El investigador, que tiene alguna experiencia valiosa en *El Sol de México*, prevé que las cosas pueden cambiar. Todos los involucrados, incluyendo la página de Internet, deben cooperar y mostrar un poco de iniciativa. La comunicación jugará un papel clave en las negociaciones futuras. Habrá que revalorar el papel de los reporteros, pero también debe existir una intención de cambios y mejoras, en pos de un beneficio mutuo, trabajadores y directivos.

4.4 Diagnóstico de la comunicación en El Sol de México

La comunicación, como se ha visto anteriormente, es un comportamiento alternativo que puede ayudar a ahorrar energía y por tanto a mejorar, evitando el desgaste. Pues bien, en *El Sol de México* no sucede esto.

Las concepciones de comunicación vigentes en el periódico son las que pertenecen al Funcionalismo-Estructuralismo, es decir, a los modelos clásicos. Todavía es muy frecuente utilizar los memo's para solicitar un permiso.

Los directivos creen que la información que ellos producen es la única. La que debe seguirse y por tanto, la que existe. Los canales de comunicación son los que ellos mismos designan.

Pues bien, la nueva Directora ha comenzado a cambiar las cosas. Busca el acercamiento, el diálogo con los actores de la organización, con el fin de conocer las posturas y tratando de informar las ideas de la dirección.

Este es un primer acercamiento. Los reporteros marcan en sus ideas, la exigencia de un mejor trato, de relaciones más cálidas, más humanas. Todo con el fin de mejorar el ambiente de trabajo y poder rendir más.

La organización debe comenzar a utilizar la comunicación como una herramienta de sobrevivencia. *El Sol de México* debe ahorrar energía, es decir, comunicarse de manera más eficiente y con ello, lograr los objetivos planteados con menos costos.

Podemos decir que las organizaciones mexicanas en general no son pensadas para un largo alcance y hay una contradicción cuando se pensaría que el periodismo sí lo es, no son pensadas para las personas, buscan logros en menor tiempo. Pero eso sí, los directivos están bien, mientras la empresa esta mal.

Los cambios que dictan los directivos no siempre son los acertados, porque no cuentan con la información adecuada para leer el entorno, o lo que demandan las circunstancias. La comunicación organiza y por tanto, eficientiza las acciones.

Pero la comunicación no puede ser igual para todos, hay que darle ciertas cosas a cierto sector de la organización. No es lo mismo que los directivos traten con los reporteros, que con los editores o los proveedores. Hay que mediar de diversas maneras para evitar que haya malentendidos. “Cada uno tiene su modo, no’mas hay que encontrárselo”. Hay que analizar los elementos del mensaje que se destinará a cierto público.

Los directivos o un grupo de personas capaces, deben mediar, ponerse en medio para lograr los acuerdos, negociar las situaciones, los conflictos y buscar un punto que pueda unir y conjunte las acciones.

Nosotros como investigadores debemos lanzar un plan de comunicación que conjunto relatos pertinentes para los diversos escenarios que se presenten en la organización. Falta mucho, pero existe el compromiso y optimismo de mejorar las cosas en *El Sol de México*.

4.4.1 Formas, redes y flujos de la comunicación

En cuanto a comunicación *El Sol de México* presenta una estructura vertical, común en casi todas las instancias de la OEM. Pero la comunicación viaja en todos los sentidos, aunque muchas veces no esté estipulada en algún documento que marque los pasos exactos.

En cuanto al área de la redacción del diario, existe una extensa red de comunicación entre los departamentos que conforman *El Sol de México*, pero para efectos de la elaboración del periódico se concentran en la Jefatura de Información y la Mesa de Redacción, instancias encargadas de jerarquizar la información que contendrá el diario al día siguiente.

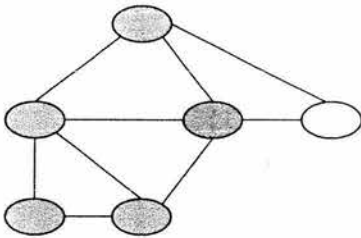
En la parte editorial, donde se elabora y procesa la información noticiosa, la comunicación es prácticamente oral y de esa forma se transmiten las órdenes, una vez que es calificada la información que se publicará al día siguiente. Sólo en casos de publicidad y el área administrativa se insertan en memorándums u órdenes escritas.

Es decir, podemos afirmar que en el periódico la comunicación es mayoritariamente oral o por teléfono y se dejan escritos (memos, mails, recados) para la parte de la publicidad o la parte administrativa. Poco a poco se va dejando la cultura del papel como único soporte de la comunicación. Los miembros de la organización pueden hablar con quien quieran, pero si se requiere hablar con los altos mandos, es necesario buscar una cita, que se realiza de manera escrita. La comunicación es esencialmente vertical, pero camina en muchos lados.

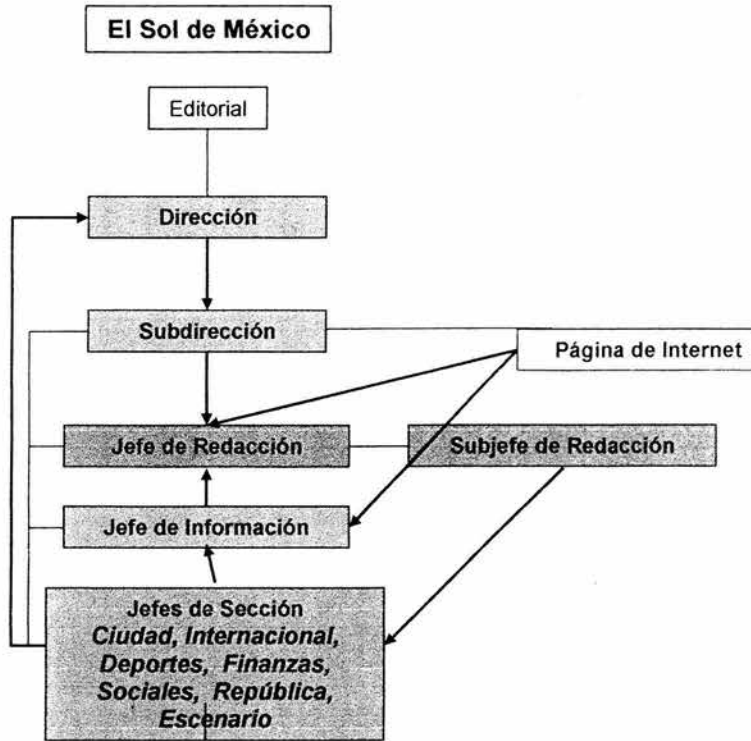
Dentro de una organización podemos definir a la Red Formal como aquella que entrelaza a sus miembros siguiendo una estructura jerárquica o predeterminada. El mejor ejemplo de Red Formal se plasma en el organigrama. Las Redes Formales e Informales operan con sus propios tipos de canales de comunicación. Los canales formales de *El Sol de México* son: El correo electrónico, los memorandos y las juntas de evaluación. Mientras, los canales informales de comunicación no pueden ser controlados, y son: el rumor, las pláticas informales entre miembros de diferentes o iguales niveles organizacionales y algunas veces las salidas en grupos a realizar alguna actividad fuera del trabajo.

4.4.2 Grafos de El Sol de México

A continuación se muestran los grafos de la comunicación formal en *El Sol de México*.



Grafos



4.5. Propuestas de solución.

Después de observar y escenificar las realidades de *El Sol de México*, comenzaremos a esbozar las posibles vías de solución, con base en las implicaciones del problema medido (información a destiempo en *El Sol de México en línea*), y con las consideraciones del grupo de discusión, donde se encontraron similitudes y diferencias.

"Existe una falta de compromiso de la empresa con nosotros", dicen los reporteros.

Revalorizar al ser humano. Acercar las relaciones entre los directivos y empleados por medio de juntas y nombrar a todo el personal por su nombre. Esto no es tan difícil, si todos portaran el gafete o credencial de *El Sol de México*.

“En lugar de que te apliquen un número como obrero, preso, pues que mejor te digan por tu nombre”... Alejandro Durán, reportero de finanzas.

Replantear las actividades de los miembros de *El Sol de México*, realizando encuestas sobre las funciones. Así, se podrán organizar las labores de cada miembro. Es decir, debe haber una *reforma funcional*.

“Dejemos de lado la motivación un poquito de lado, los cuatro problemas fundamentales son: infraestructura, personal, salarios y dirección”... Filiberto Cruz, reportero de ciudad.

Recuperar los datos para saber si en la redacción de *El Sol de México* y *El Sol de México en línea* se cuenta con todo lo necesario para trabajar. Ahí sí, la organización invertiría un poco de dinero, pero los trabajadores estarían a gusto y tendrán mejor productividad. Quizá, ver la posibilidad de darles una *LapTop*, que fuera financiada por el periódico en una parte y la otra se descontará vía nómina al trabajador. Seguro que la cuidaría más.

Vigilar la selección del personal, que antes ya será buscado por un perfil que se elaboró por los directivos, con las características vistas en los trabajadores.

Aumentar un poco el salario y los incentivos.

Revisar los flujos de información en la organización, en especial, la zona de los mandos medios, donde de atrofía, que esto sería en una investigación más profunda.

“Yo pienso que muchas de las ocasiones Don Mario ni siquiera sabe qué es lo que pasa, no le pone mucha atención al changarro, confía en otras gentes que le están echando a perder el trabajo... Filiberto Cruz, reportero de ciudad.

En cuanto a los reporteros, mediar para que todos ganen. Los directivos deben ceder algunas demandas y los reporteros comprometerse más por un trabajo más profesional.

4.6 Reflexiones finales

Meta: *La Organización Habitable.*

Con todo lo dicho anteriormente, parece que suena muy utópico, pero en realidad es una manera distinta de ver a las organizaciones, donde el ser humano pasa gran parte de su vida. Debe haber disidencia en la organización, para que exista crítica y poder aprender de los errores. Se buscan crear organizaciones que se equivoquen, que aprendan, que sean inteligentes. Se buscan organizaciones que oigan, que comuniquen, que reconozcan al “otro” y sus diferencias.

La organización debe negociar, buscar las estrategias ganadoras para todos, no sólo para unos cuantos. Podemos afirmar que una empresa que *adapta sus reglas*, siempre será exitosa. Las diferencias enriquecen a la organización y por medio de la comunicación podemos llegar a acuerdos, donde todos obtengan beneficios. Para esto hay que lanzar estrategias específicas para cada público. Pero eso sí, no hay que quedarnos en lo comunicativo, hay que accionar. Pero sobre todo hay que ser más humanos, nosotros mismos, para poder mejorar el entorno donde vivimos y eso se verá reflejado en nuestras organizaciones.

Ahora pasamos al capítulo 5, donde se abordará a profundidad la cultura organizacional.

Capítulo 5

Actitudes y Valores en El Sol de México en línea

5. Actitudes y valores en *El Sol de México*

5.1 La Cultura Organizacional de *El Sol de México*

Después de haber analizado casi todos los factores que afectan la productividad de *El Sol de México*, como el entorno, la situación formal de la organización, los procesos y funcionamiento real de la empresa y el factor comunicación, llegamos al punto de analizar la cultura organizacional, todo con el fin de mejorar la página de Internet y su relación con el periódico.

La cultura organizacional se define como todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización.¹⁶⁹ Así, vemos que la cultura de la organización será analizada y será considerada como otro recurso para optimizar los procesos productivos de *El Sol de México*. Para llevar a cabo esto, es necesario conocer los conceptos, actividades y beneficios que están vinculados a la cultura de la organización.

La cultura organizacional tiene un campo de acción, que será explicado más adelante. Se recorrerá la historia de ésta y se expondrá el sentido e importancia que tiene o puede tener en el caso que se estudia, *El Sol de México*.

Se realizará una sistematización, lectura e interpretación de los factores culturales a partir de los diagnósticos elaborados en capítulos anteriores, para crear modelos de evaluación, basados en tres autores: José Ruiz Olabuenaga, Jaime Pérez Dávila y Horacio Andrade. Así, tendremos puntos para elaborar un diagnóstico organizacional, basado en la cultura. Esto nos llevará a realizar plan estratégico que nos ayude a intervenir en la organización.

Apostamos a entender la cultura organizacional de *El Sol de México* para modificarla o potenciarla. Esto, con el fin de mejorar la productividad de la empresa. Esperamos que lo indagado anteriormente refuerce nuestra misión, que a final de cuentas es la transformación de una organización para que sea *habitabile*.

¹⁶⁹ Pérez Dávila, Jaime. **Recursos culturales de la organización**. Versión mimeografiada. México 1998.

5.2 Campo de acción de la Cultura Organizacional

Debemos reconocer que el estudio de la cultura organizacional es algo relativamente nuevo. Los estudios no son anteriores a la década de los años 60. Pero hay que aclarar que bajo esta visión vemos a la organización como algo que será. La aspiración o meta de algún deseo. No está acabada y siempre estará en movimiento.

Esta propuesta es un quiebre desde todos los ángulos posibles, que contrasta con la visión racionalista, la planeación, la visión perfecta de la organización, es decir la lucha del orden contra el caos. Desde esta vista, el factor humano no importa mucho y sólo debe ser controlado para que haga lo que se requiere.

Pero desde la “nueva visión”, es decir ver a la organización como algo que no está acabado, se proyecta un factor determinante: la **voluntad** del ser humano. Porque el control no puede contener al humano. Parece entonces que las organizaciones deberían voltear la vista a las **representaciones** del trabajador, es decir, los deseos, las aspiraciones y los intereses propios. Con esto se aspira a que las organizaciones utilicen el convencimiento, en vez del control. La organización debe ganar la cooperación del trabajador.

Las organizaciones son constructoras de realidades sociales.¹⁷⁰ Esto significa que los humanos llevan sus propias ideas y se conjuntan con otras tantas, de trabajadores que también habitan una organización, creando ideas, pensamientos, sentimientos, etc, a mayor escala, lo que crea una visión particular de las cosas.

A esto precisamente es lo que se avoca la cultura organizacional. El entender qué es lo que piensan los trabajadores: de su organización, de sus compañeros, pero más importante qué es lo que piensan ellos; cuáles son sus representaciones.

El campo de acción de la Comunicación Organizacional puede considerarse como la comprensión e intervención de los factores culturales, vía las representaciones que se

¹⁷⁰ Morgan, Gareth, **Imágenes de la organización**, Alfaomega, México, 2001, p. 100.

conocen desde los capítulos anteriores, aplicando comunicación, por medio de valores / instrumentos que puedan ayudar a unir y cohesionar la organización, pero no pueden ser implantados únicamente en alusión a una lógica mecanicista. Entonces la cultura organizacional se muestra como un recurso para mejorar la organización.

Los factores culturales que influyen en la optimización de las actividades organizacionales son:¹⁷¹

Misión / propósito	Liderazgo
Valores	Comportamiento
Mitos / cuentos / narraciones / relatos	Conocimiento
Signos / símbolos	Comunicación
Ritos	Claridad Organizacional

Estos factores influyen en la efectividad de la organización de manera clara, como la voluntad, el grado de compromiso, la disponibilidad y los más importante, el comportamiento de los actores que entran en el juego de la organización. Y éstos determinan su actuación o su *no* actuación, su actuación relativa o una acción alternativa en función de los objetivos de una organización.

He aquí en punto central del planteamiento. Toda esta constelación de valores hace que el humano haga su trabajo o *no* lo haga. La organización necesita articulación en todas sus partes, si no lo hace, no hay cohesión y esto acarrea un problema, sin cohesión no hay organización, entonces la cuestión es ¿cómo lograr la cohesión?.

Pues vista la problemática así, se presentan dos salidas: la vía del control y la supervisión o la vía del consenso, el compromiso y la lealtad con la organización.

Nosotros apostamos a la segunda, porque el control ha fracasado. Cabe aclarar que como se vio en el capítulo 2, las organizaciones no son completamente inflexibles o totalmente

¹⁷¹ Pérez Dávila, *Ob cit*, p. 15

flexibles, esta situación es variante y se presenta en ciertos grados, algunas son más controladas y otras no tanto. Es momentáneo.

Así, vemos que la vía del consenso es la que buscamos, claro sin dejar de lado el control y la supervisión, pero podemos decir que si el trabajador está convencido de hacer su labor, no necesitará vigilancia. Lo hará, porque *quiere* hacerlo, más no porque *tiene* que hacerlo.

Los beneficios que tendrá la organización si conoce su dimensión cultural son:

- Evitar que una estructura organizacional vaya en dirección diferente a la de las creencias, esperanzas y afectos de la gente (cultura) –entendemos por cultura organizacional, todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y funcionamiento de una organización- lo que puede ocasionar grandes problemas de eficacia y funcionamiento. Las representaciones que tienen de sí mismos, de sus compañeros y de la organización en general.
- Conseguir la optimización organizacional por la vía de acciones motivadas y el sentido que puede adquirir el trabajo (lograr energía, actitud y pensamiento para el trabajo).¹⁷²

Por tanto, la organización tendrá mejores resultados, con trabajadores que no necesiten una supervisión extrema, con alta productividad, pero sobre todo con gente que quiera el bien para sí mismo, pero también para la empresa. Ese es el campo de acción de la Cultura Organizacional, las representaciones de los humanos en las organizaciones, indagadas y modificadas vía la *comunicación*.

5.3 Orígenes del estudio de la Cultura Organizacional

Como se dijo en la introducción, la reflexión sobre la cultura organizacional se remonta específicamente en los años 80, pero su referencia, los estudios de clima organizacional datan de los 60 y 70. Su precursor, Esteban Mayo y todas las corrientes sociopsicológicas, en la década de los años 30.

¹⁷² *Idem*, p. 68

Esta visión obedece a las mismas que todas las preocupaciones anteriores: mejorar, en algunos casos, o potenciar la productividad. Pero vista desde esta perspectiva la organización no es algo logrado, es más bien, algo que se busca, alguna meta, una aspiración.¹⁷³ Esta corriente toma su relevancia al considerar una propuesta para mejorar la organización, donde la comunicación es el vehículo, para modificar o potenciar la empresa.

Por primera vez, la cultura empresarial centra las posibilidades de éxito de la economía y de la empresa, dice Ruiz Olabuenaga¹⁷⁴. Esto a raíz de la crisis de los años setenta que enfrentó a los dos líderes de la productividad mundial: Estados Unidos y Japón, donde el país nipón comenzó a despegar y su economía ha ido creciendo fuertemente, a pesar de que este país no cuenta con todos los recursos a su alcance, principalmente energéticos y después de quedar devastado, tras la Segunda Guerra Mundial, el país construyó un imperio industrial que no ha superado nadie¹⁷⁵. Esto causó gran impacto en los estudiosos que coinciden en que la cultura y estilo de vida de las empresas japonesas son las que constituyen la clave fundamental de tal éxito.

El punto aquí es conocer cómo ha dado un giro el estudio de las organizaciones, que se considera como la crisis del principio de racionalidad, que no es otra cosa, que el mito de la racionalidad, como criterio supremo de excelencia y de eficacia organizativa, era un postulado básico que nadie osaba poner en duda. La racionalidad como criterio único, por tanto, internacional y universal, que había llevado a la persuasión incontestada de que lo que entendía como bueno la cultura occidental era la bueno, lo lógico, lo mejor.

La crisis de los años 70 puso en evidencia que el modo de pensar occidental se convertía en algo particular, específico y lo que es peor, etnocéntrico.¹⁷⁶

La cultura se convierte de pronto en un elemento a considerar para el estudio organizacional, donde no sólo importan los factores económicos, sino también:

¹⁷³ *Idem*, p. 6

¹⁷⁴ Ruiz Olabuenaga, José, *Sociología de las organizaciones*, Universidad de Deusto, Bilbao, 1999, p. 211.

¹⁷⁵ Morgan, *Ob. Cit.*, p. 99.

¹⁷⁶ Ruiz Olabuenaga, *Ob Cit*, p. 215

- Limitaciones de estudios anteriores de la organización; importancia de proceso, frente a estructuras; de cualitativo frente a cuantitativo; de lo cultural, frente a lo económico.
- Aumenta y difunde la importancia de comprender y promover la vida cultural de la organización en orden de aumentar su rendimiento.
- Las organizaciones tienen que ver con culturas y éstas con supuestos, valores y creencias compartidas por los miembros. Elementos culturales para afrontar problemas que enfrente la organización, tolerar experiencias y como mecanismos de aglutinación.¹⁷⁷

Así pues encontramos estudios como:

- *La Empresa Excelente* de Peters y Waterman.
- *La Cultura Fuerte* de Deal y Kennedy.
- *La Cultura Gerencial* de Meryl Louis.

La cultura también se ha visto como un artefacto simbólico manipulable y poderoso. Pero no se debe perder de vista que una meta es someter el planteamiento cultural a un proceso de *culturización orwelliano*, donde se pueden crear culturas corporadas, donde lo que es bueno para la organización es bueno para todos sus componentes.

En la cultura también encontramos subdivisiones que serían una tipología, en ella encontramos:

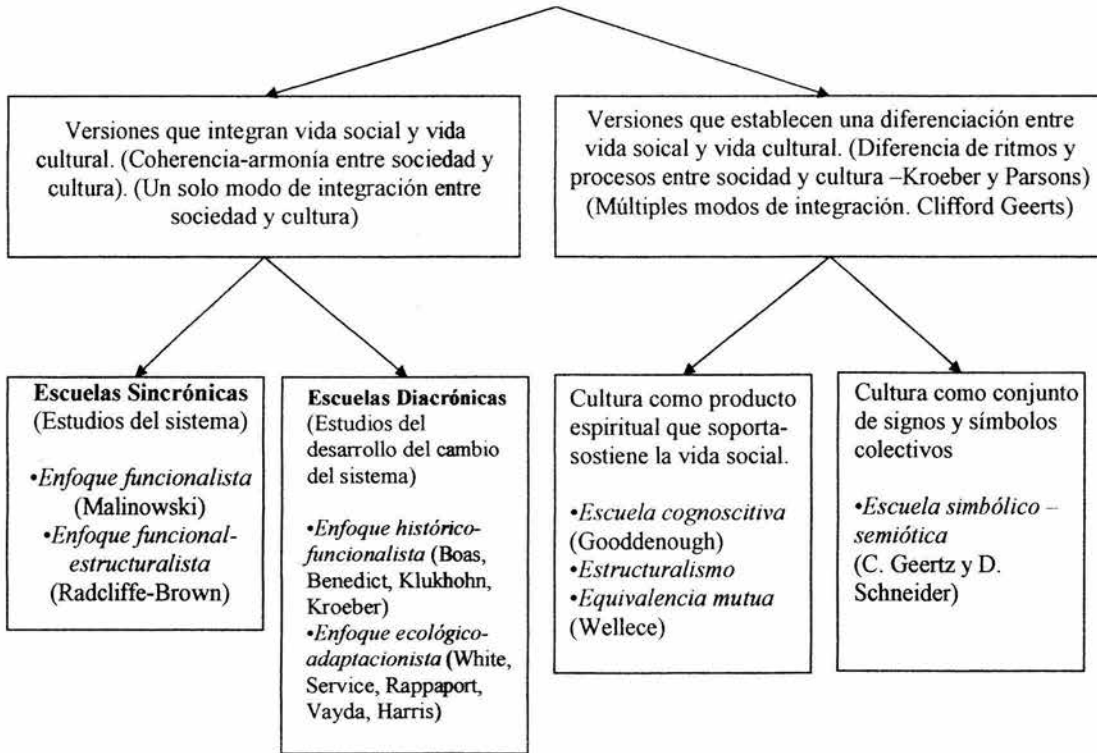
- La Cultura como Elemento Implícito.
- La Cultura como Construcción Explícita.
- Otras corrientes como: una de orientación funcionalista que pretende aplicar el concepto de cultura a garantizar y potenciar la regulación y la eficacia empresarial, para lo cual, se concibe la cultura como una variable interna cuya correcta administración y dirección puede convertirse en el foco clave del éxito empresarial y otra que, rechazando la idea de un concepto unitario de cultura, prefiere hablar de culturas en plural, con subculturas y contraculturas, que interfieren unas con otras y cuya administración debe ser objeto de equilibrios, compromisos y reconocimientos mutuos.¹⁷⁸

¹⁷⁷ *Ibidem*, p. 215

¹⁷⁸ *Ibidem*, p. 227.

El papel específico que le podemos asignar a la cultura dentro de la vida organizacional, la podemos encontrar en las respuestas que dan las diferentes escuelas del pensamiento antropológico, esto ayuda para hallar la relación entre cultura y organización.

Escuelas del pensamiento antropológico



Se considera que la cultura actúa en doble sentido con la comunicación y la organización: por un lado, es importante tenerlas en cuenta en el momento de las elecciones a efectuar, pues la cultura actúa sobre la organización y viceversa; por otro lado, las prácticas de comunicación y organización tendrán una influencia cultural real, a mediano o largo plazo.¹⁷⁹

¹⁷⁹ Bartoli, *Ob Cit*, p.84

Esto nos lleva a pensar que no existe un planteamiento único sobre cultura organizacional, que más adelante presentaremos. Más bien son varios enfoques que nos demuestran una riqueza y varias estrategias que nos ayudarán a comprenderla.

La cultura organizacional vista como meta, está interesada en conocer su naturaleza, su funcionalidad y su significado social. Si es utilizada como herramienta de investigación funcionalista, puede ser aplicada con propósitos de construir la organización “excelente”, y si por el contrario, es utilizada como instrumento de investigación crítica, puede ser aplicada como estrategia de “desalienización” social.

Las características de la cultura organizacional serían:

- Implica la *relación de la sociedad* con la naturaleza y las relaciones sociales que los hombres establecen entre sí, tanto dentro como fuera de la organización.
- Crea un *constructo o conjunto sistémico*, estructurado de creencias jerarquizadas que se proponen como criterios de valoración y de comportamiento.
- Cada cultura posee un sistema *propio de jerarquización* y diversos niveles de definición que van desde los artefactos visibles, hasta los postulados filosóficos difíciles de desentrañar.
- Ninguna organización puede subsistir sin un *sistema cultural pero ninguna cultura llega a monopolizar por completo a la organización*.
- El sistema cultural tiende a ser coherente internamente, lo que no impide que existan discrepancias e incompatibilidades entre sus diferentes niveles, dimensiones y contenidos.

Finalmente, la cultura organizacional es el resultado de un proceso abierto que, por lo tanto, nunca contiene un resultado definitivo, sino cambiante.¹⁸⁰

El análisis y modificación y/o potenciación de la cultura organizacional es la fórmula que se utilizará para mejorar a *El Sol de México*.

¹⁸⁰ Ruiz Olabuenaga, Diego. **Sociología de la Organización**. Universidad de Deusto, España, p. 215

5.4 Sentido e importancia

La pertinencia por investigar cultura organizacional en *El Sol de México* radica en analizar las representaciones, que se han indagado en los módulos anteriores de la presente investigación, y que nos darán la pauta para establecer condiciones propicias para analizar y proponer mejoras.

Sabemos que hoy día las concepciones sobre la realidad están cambiando. Los nuevos tiempos exigen que otras ideas ayuden a analizar el entorno social. La investigación organizacional no escapa a esta visión.

Desde la teoría posmoderna vemos que la investigación organizacional ha tomado un viraje. La modernidad ha estudiado el sentido de existencia del hombre con *objetividad*, donde todo debe ser “medible” y “maleable”. La investigación *racional* se basa en la cultura occidental, que busca estudiar todo.

En la investigación no se desecha la postura funcional, al contrario se retoman las cosas necesarias y pertinentes, pero se apuesta a la postura crítica, es decir, considerar otras opciones para *mirar* a la organización.

Esta postura crítica es la consideración de un mosaico cultural dentro de la organización. Todos son diferentes, pero se busca que miren a la organización de la misma manera. Esto supone el reconocimiento de la “otredad”, el otro como principio fundamental de cambio. Los “otros” se pueden ubicar en las distintas “subculturas” que se observan en la organización. Posiciones distintas, pero que a final de cuentas, pertenecen a una cultura global, un pensamiento de la organización.

La cultura se trabaja, por medio de la comunicación, a través de las representaciones de los propios actores. Habrá que indagar los factores culturales de la organización para que se den cuenta de que son un recurso, que bien utilizado nos pueda dar una identidad

organizacional, una cohesión, y por tanto, mejores maneras de ser productivos, todo en un ambiente *habitable*.

Se busca acabar con una cultura hegemónica, para dar paso a la cultura de mosaico, es decir, las subculturas de la organización, que hagan al ser humano un elemento valioso para la organización, al mismo tiempo, que lo hagan un factor de productividad. Las dos cosas, en sintonía.

Ahora, damos paso a la explicación de Pérez Dávila con la caracterización de la Cultura Organizacional, a través de los valores.

5.4.1 Pérez Dávila // Valores

Primeramente Jaime Pérez Dávila nos presenta los factores culturales que influyen en la optimización de las actividades organizacionales y dice que los valores son conceptos que guían el comportamiento de los sujetos; por eso fundamental 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 el comportamiento en función de los objetivos de la empresa.¹⁸¹ Entre ellos tenemos varios factores, que ejemplificados con los casos en *El Sol de México* nos darán una idea muy cercana de lo que se percibe en el periódico y que podremos modificar y/o potenciar para mejorar la empresa.

Decidimos, como se dijo en un principio del módulo, que nuestra intención es modelar la cultura organizacional de *El Sol de México*, vía el consenso, el convencimiento. Tenemos que lograr que los miembros del periódico se *pongan la camiseta*, y para eso es necesario conocer sus representaciones (algo que ya se indagó en capítulos anteriores). Para modelar la cultura es necesario conocer:

¹⁸¹ Pérez, *Ob Cít*, p. 20

Capítulo 5. La Cultura en las Organizaciones
El Sol de México: el ciempiés de la información

Procesos de socialización y enculturización	Participación
Misión / propósito	Conocimiento
Liderazgo /consistencia	Selección / reclutamiento
Rituales	Tótems corporativos
Ideología	Claridad organizacional
Negociación	Consistencia
Comunicación	

Esto nos llevara a lograr un compromiso, la voluntad de los trabajadores y su disponibilidad para laborar y mejorar productividad. Jaime Pérez Dávila plantea el siguiente esquema:



En otras palabras, moldear la cultura organizacional, con base en las representaciones de los actores, para lograr su aprobación y convencimiento de hacer las cosas.

Otro autor que nos presenta otro modelo a seguir es José Ruiz Olabuenaga, con el estudio de grupos y sub grupos.

5.4.2 Ruiz Olabuenaga // Grupos

Para analizar y crear los distintos modelos que proponen los autores, es necesario siempre, haber llevado un diagnóstico. No se pueden lanzar ideas sobre algo que no se conoce. Así, partimos de la idea de que se conocen las diferentes partes de la organización y se lanza la propuesta de estudiarla desde la perspectiva de “subculturas”.

Martín H.J. en concreto ve a las organizaciones como “paraguas para conjuntos de subculturas” y Nord W. R. señala que frente a la metáfora de la cultura como “pegamento” es más preciso considerarla como “magnetismo”.¹⁸²

El fin es que no existe una cultura hegemónica, sino más bien, una serie de “subculturas” que a su vez, confeccionan una sola.

El instrumento propuesto para determinar todo esto, es el mapa cultural o identificación de los grupos, culturas y subculturas existentes dentro de la organización, los cuales se proponen como factores fundamentales en el destino final de todo empeño colectivo, llámese empresa, institución o asociación de personas. Así, más adelante se explicará con claridad cuál es el mapa cultura de *El Sol de México*.

Horacio Andrade propone un modelo de evaluación para reconocer qué tipo de cultura puede tener la organización.

5.4.3 Andrade // Tipo de cultura

Para Horacio Andrade, la cultura es la manera en como actúan los integrantes de un grupo o sociedad (en este caso de una organización), que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos.

¹⁸² *Ibidem*, p. 252

En otras palabras, la cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.¹⁸³

Ahora que se han dado las características de la cultura organizacional, se de paso a un tipificación, no sólo para entenderla mejor, sino para reorientarla, como es el caso de *El Sol de México*, para que se vuelva a adaptar a su entorno y logre una integración interna. Esta clasificación responde a criterios de fortaleza y funcionalidad. A continuación un cuadro con las características.

	<i>Débil</i>	<i>Fuerte</i>
Disfuncional	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos significados compartidos. • Heterogeneidad en la percepción y acción. <ul style="list-style-type: none"> • Desorientación • Reactividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Significados compartidos. <ul style="list-style-type: none"> • Desorientación. • Resistencia al cambio. • Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas.
Funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos significados compartidos. • Creencia de lo que ha funcionado sigue vigente. • Percepción poco realista. <ul style="list-style-type: none"> • Pragmatismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Significados compartidos. • Percepción homogénea y realista. • Acciones concertadas y planeadas de antemano.

El asunto es reconocer qué hace la organización es situaciones de crisis, cómo las maneja y cómo aprender a trabajar con ellas.

5.4.4 Abravanel // Cultura Simbólica

Otro autor que se tomará en cuenta es a Harry Abravanel, que presenta los *artefactos* de la cultura organizacional que se manifiestan como símbolos verbales y no verbales.¹⁸⁴ El autor afirma que se utilizan deliberadamente los símbolos con el fin de dar una identidad a la organización, lo cual permite una identificación con ésta para dar un sentido a la acción.

¹⁸³ Andrade, Horacio. *La comunicación positiva y el entorno organizacional. Razón y Palabra*. Número 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996.

¹⁸⁴ Abarbanel, et al. *Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Serie Empresarial. Ed. Legis, p. 38

Se habla de la identidad, pero de la propia organizacional. Importa el ambiente, que está compuesto por realidades simbólicas múltiples y cargadas de sentido que la gente interpreta, refuerza e influye en la empresa.

Definimos al símbolo como portadores de sentido: ellos definen las cosas, establecen el contexto y la forma; sirven para crear la identidad individual o de grupo. Su utilización es importante, porque todo lo que estructura, identifica y da sentido a una situación dada, y ejercerá la autoridad en esa situación.¹⁸⁵

Si una identidad individual llega a ser colectiva, dirá *nosotros*, esa es la meta. Las organizaciones que permiten la expansión de los individuos en el plano emotivo, ven como la lealtad de sus miembros alcanza un grado excepcional.

Los elementos considerados por el autor fueron explicados en el modelo de Pérez Dávila, y se caracterizarán más adelante. Lo importante es señalar el potencial que tiene el simbolismo en la cultura organizacional.

5.4.5 Flores // *Compromisos*

Por último, Flores nos propone analizar la cultura organizacional desde la perspectiva de los compromisos, es decir, la comunicación para negociar (conversación) y sellar compromisos: de la organización con los trabajadores y los empleados con la empresa. Dice que la teoría está centrada en torno a conceptos como *conversación* y *diseño*. **Conversación** es la unidad mínima de interacción social orientada hacia la ejecución con éxito de acciones. **Diseño** es nuestro nombre para la práctica interpretativa de producir un discurso para administrar los tipos recurrentes de quiebres que impregnan las prácticas humanas.¹⁸⁶

La expresión manifiesta un compromiso de acción futura y la inquietud primaria parece ser si la promesa será cumplida o no. Se buscan espacios de compromisos sociales generados

¹⁸⁵ *Ibidem*, p. 39

¹⁸⁶ Flores, p. 25

en y a través de actos lingüísticos, que denominan: *actos ilocucionarios*, que pueden dividirse en:

1. Asertivos o afirmativos.- El hablante se compromete a la credibilidad de lo que expresa: se justifica y es justificable.
2. Directivos.- Son intentos del hablante para conseguir que el auditor realice una acción futura.
3. Comisivos.- El hablante se compromete a la ejecución de una acción futura.
4. Declarativos.- Cuando son realizados por el hablante, ocasionan un cambio en el ambiente. Trae consigo una reorganización de todo nuestro espacio social y determina el discurso posterior del discurso.
5. Expresivos.- El hablante se compromete a que se le especifique el estado de ánimo por la condición de sinceridad asociada con el estado de los hechos representados por el contenido proposicional de la expresión.

Flores propone identificar la cultura organizacional con base en la respuesta a los compromisos. El análisis se centrará en responder si *El Sol de México* y si los trabajadores tienen compromisos, y si éstos son cumplidos.

5.5. Modelos de Evaluación

Los modelos de evaluación nos ayudarán a caracterizar la cultura organizacional, tras haber definido los criterios y modelos de cada autor en cuestión.

5.5.1 Pérez y Valores

Los valores son conceptos que guían el comportamiento de los sujetos; por eso fundamental 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 el comportamiento en función de los objetivos de la empresa.¹⁸⁷

¹⁸⁷ Pérez, *Ob Cit*, p. 20

Entre ellos tenemos varios factores, que ejemplificados con los casos en *El Sol de México* nos darán una idea muy cercana de lo que se percibe en el periódico y que podremos modificar y/o potenciar para mejorar la empresa.

Misión

La misión es una definición compartida de la función y el propósito de la organización y sus miembros. En el caso de *El Sol de México* no se ha encontrado una misión clara, que exprese lo que la empresa busca. Los trabajadores interpretan y crean la suya propia: que sea un periódico que refleje los sucesos más importantes de México y el mundo.¹⁸⁸

En el caso de *El Sol de México en línea*, según la vicepresidenta de OEM en línea es: “Informar Conectando” (Sic).

Esto nos da la idea de que la gente no sabe a dónde va la organización, o de plano en la página de Internet, la información es muy ambigua y no dice mucho.

Claridad organizacional // Visión.

La claridad organizacional es la identificación y eliminación de las confusiones, dudas, ambigüedades, incertidumbres, etc. Que obstaculizan el funcionamiento de la organización e impiden el desarrollo de su potencial.

Puede ser 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, representa un esfuerzo por hacer sencillo el funcionamiento de la organización.¹⁸⁹

¹⁸⁸ Según el grupo de discusión entre reporteros de *El Sol de México*.

¹⁸⁹ Pérez, *Ob Cit*, p. 28

Pues bien, en el caso de *El Sol de México* las cosas parecen complicadas, los reporteros hablan¹⁹⁰ de que la organización no sabe hacia dónde va. Nunca se les dice qué va a ser de la empresa en algunos años, sólo se limitan a informar lo que deben hacer día con día.

No existe un compromiso con la empresa para sus trabajadores y de los que trabajan para con la organización. Esto por supuesto que imposibilita una buena acción y por tanto la producción y calidad del periódico y la página de Internet no es la óptima.

Esto trae como consecuencia que el esfuerzo sea disperso y no exista una orientación clara de las actividades por bien de todos. Además las expectativas, demandas, y efectos del entorno no son comprendidos por los directivos de la empresa, o bien, no son necesarios bajo su perspectiva, (según el diagnóstico del entorno en el capítulo I), esto, vuelve obsoleta a la organización, como es el caso de *El Sol de México*.

La claridad organizacional es una información que posibilita el trabajo y nos lleva a revalorizar las expectativas de la organización. Si empleamos a fondo la claridad organizacional estaremos ayudando a los empleados a conocer su propio potencial y nos ayudará a reorientar y dar dirección a la actuación del individuo.

En cuanto a la **visión**, vemos que *El Sol de México* no parece informarse sobre que es lo que se tiene que hacer para establecer las mejores condiciones de reproducción o de sobrevivencia de la organización, es decir, estar al pendiente de las respuestas comerciales, sociales, ecológicas y políticas de la organización.

La visión en *El Sol de México* no parece quedar clara, como una gran organización, OEM debe tener una estructura muy fuerte, pero esto es desconocido para los trabajadores, es decir, si la filosofía no se transmite a los demás miembros de la organización, no tiene ningún sentido. Esto es lo que sucede en *El Sol de México*.

¹⁹⁰ Según mesa redonda, explicada en el capítulo 4.

Conocimiento

El conocimiento es el conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa.¹⁹¹

Los mecanismos del conocimiento de la organización son:

- Valorar el conocimiento.- Pensar que la promoción del conocimiento es otra de las funciones de la organización.
- Desarrollo.- Establecer programas de desarrollo del conocimiento.
- Reconocimiento.- Reconocer el saber, la actualización y los grados académicos de las personas. Impulsar y estimar la preparación de la gente.
- Reconocer las lagunas de conocimiento.- Reconocer lo que no se sabe para poder subsanarlo.
- Recuperación de la experiencia y creatividad.- Generar condiciones adecuadas para enriquecer propuestas y aceptar críticas.

Pues bien, parece que *El Sol de México* no se ha dado cuenta de que el conocimiento es uno de los valores más importantes en las organizaciones, no había habido cursos de capacitación, hasta hace poco, que se dieron unas sesiones a los reporteros. Pero queda claro que la organización no privilegia el conocimiento.

Hay que señalar que el conocimiento conlleva grandes beneficios, como:

- Refuerza la confianza en la intuición, experiencia y conocimiento del personal.
- Rescata y estimula a la cultura como un instrumento de innovaciones.
- Promociona la iniciativa, la creatividad, el desarrollo y mejoramiento continuo.
- Puede mirar reflexiva y críticamente el trabajo para hacerlo mejor y diferente.
- Ayuda a reconocerse como productores de conocimiento y generador de soluciones.
- Humaniza y hace efectiva a la organización.
- Libera el potencial-capacidad creativa del personal y puede integrarlo en la innovación de la dinámica de la empresa.

¹⁹¹ *Ibidem*, p. 33

Existen muchas formas para el desarrollo de los conocimientos, que en la Propuesta de Intervención Comunicativa (PIC), explicaremos a detalle, pero por lo pronto se finaliza con una crítica hacia la poca utilización del conocimiento en *El Sol de México*.

Participación

De la participación se dice que es la nueva tendencia organizacional. Al respecto, se piensa que sólo una administración capaz de compartir la responsabilidad de planear y organizar la empresa, puede enriquecerse de manera más adecuada.¹⁹²

Este quizá, sea el punto más alto de una mejor organización. Tomar en cuenta a los empleados para planear y organizar la empresa, podrían considerarse las ideas más avanzadas de una mejora organizacional. *El Sol de México* podría tomar esto como una aspiración, una meta, porque a final de cuentas los trabajadores han hecho patente sus perspectivas y sus posibles soluciones a las problemáticas del periódico. Sería bueno tomarlos en cuenta.

Liderazgo

El liderazgo en un contexto y en un proceso participativo, despoja a los directivos de su armadura de poder y los obliga a convencer y no a vencer. 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 niveles.¹⁹³

El liderazgo es quizá, el problema más fuerte en las organizaciones mexicanas, pero en el caso de *El Sol de México*, es sólo uno de los tantos hallados. El liderazgo lo ejerce Mario Vázquez Raña, desde lo más alto y se desprende hacia abajo verticalmente. No hay decisiones que se tomen en el periódico o proyectos, sin que el *jefe* no los apruebe. Esto hace más lenta a la organización, pero también se ha encontrado que en los mandos medios están muchas de las decisiones e informaciones que no avanzan. Algunos reporteros creen que *Don Mario*, como le dicen los empleados, no sabe muchas de las cosas que suceden en

¹⁹² José Giral Barnés, *Cultura de Efectividad*, en Pérez Davila, p 35.

¹⁹³ *Ibidem*, p. 36

la organización, entonces estamos hablando de un problema distinto, pero que se relaciona con el liderazgo.

Esta falta de una autoridad que nos lleva a la integración y eficiencia de la empresa es patente en *El Sol de México*, porque existe exclusión de los trabajadores, hay sentimientos de resistencia y resentimiento hacia las autoridades del periódico y en algunos casos de los directivos hacia los empleados.

En la cúpula de OEM, existe un ejercicio del poder, hay un uso de la fuerza y de la imposición y por su puesto, se disfrutan de cierto tipo de privilegios. Esto nos lleva a considerar que en *El Sol de México* existe una fragmentación y por tanto una ineficiencia de la empresa.

El Liderazgo desde el punto de vista cultural está encargado de interpretar y reforzar la identidad y el sentido colectivo de la organización.¹⁹⁴

Este liderazgo debe facilitar la flexibilidad y adaptación de las organizaciones. Más concretamente, influir, convencer, mejorar y negociar.

En el caso de *El Sol de México*, la nueva directora, Isabel Zamorano, ha tratado de abrir este tipo de acciones, encaminadas a mejorar el periódico, pero ha encontrado mucha resistencia. Por su parte, la coordinadora de la página de Internet, Beatriz González, no ha buscado convencer y negociar las acciones en el equipo, pues siempre trata de imponer su visión, apoyándola en supuestas decisiones de los altos mandos. Más de una vez, el choque es inevitable. No existe la búsqueda de cambio en los procesos, ni en las actitudes, en mejora de la organización. Quizá, el conocimiento adquirido por el investigador en el seminario, han ayudado a mediar las situaciones en el equipo de *El Sol de México en línea*. Se ha tratado de mantener la cohesión y facilitar la discusión, para llegar a un acuerdo que sirva a todos. Es claro que existe un Liderazgo de supervisión en ambos casos, dirección de

¹⁹⁴ *Ibidem*, p. 37

El Sol de México y en la página de Internet. Esto es, se hace énfasis en la tarea, las metas y el rendimiento, donde existe una intención deliberada y racional.

Ritos organizacionales

Son comportamientos aceptados que deben seguir o actualizar con cierta frecuencia. Sirven para el aprendizaje de las reglas organizacionales, los tipos de relaciones, derechos y obligaciones, costumbres bien o mal vistas (respecto a la antigüedad y experiencia), papel que desempeña en la organización.¹⁹⁵

Las características son:

- Aspectos litúrgicos: Implica un compromiso personal y un grado de participación notables.
- Aspecto representacional: Los constituyen los principios internos, el espíritu corporativo que sostiene y guía a la organización.

Estos ritos nos ayudan a reforzar el ánimo y la identidad. Como *papel enculturizador*, donde se rescatan las acciones del pasado. Como *papel purificador*, donde se permiten la expresión de sentimientos y ayuda a la disminución de la angustia y ansiedad.

Como *papel integrador*, que nos ayuda a vivir la experiencia emotiva de la colectividad, de participación en la mística del grupo. Y el *papel de reconocimiento*, donde permite experimentar la importancia de la adquisición gradual de status. El individuo siente su prestigio.

Pues bien, el caso de *El Sol de México* es muy “raro”, porque no encontramos muchos ritos, es decir, la situación no se presta para eso, según opinan los directivos, pero los reporteros y algunos trabajadores de la página de Internet lo relacionan con dinero.¹⁹⁶

¹⁹⁵ *Ibidem*, p. 39

¹⁹⁶ Según las entrevistas y el grupo de discusión elaborados.

Cada vez, con menor frecuencia, se hacen festividades, reuniones o coloquios que ayuden a reafirmar la identidad organizacional. Los reporteros sí se reúnen en bares o cantinas después de la jornada laboral, pero cada vez es menos.

En cuanto al reclutamiento o selección del personal, muchas veces no se da, puesto que llegan a la organización los miembros, mediante la llamada de amigos o conocidos, así que no existe un rito, bajo esos argumentos.

En la redacción, por su parte, es común que los nuevos miembros inviten pizzas para todos, al cumplirse el plazo que se otorga para quedarse en la organización definitivamente (tres meses), pero no todos invitan.

Las fiestas son escasas. Se realiza la más grande en víspera de Navidad, normalmente en Restaurantes Arroyo, donde asisten todos los periódicos de OEM en el Distrito Federal, así como las empresas, que tienen que ver con la organización editorial. Es entre semana y los trabajadores de los periódicos, en el área editorial sólo asisten unas horas, porque todos los días sale el periódico. En esa fiesta se presenta Mario Vázquez Raña, así como toda la cúpula de OEM, para dar un mensaje a los trabajadores. A esta fiesta, cada vez menos personas acuden, porque dicen es muy lejos y no “se pone buena”.

El tradicional brindis de Navidad y Fin de Año era otra festividad que se hacía, pero suman dos años que no se realiza nada. Así como la entrega de un pavo para cada trabajador de la empresa. En el aniversario del periódico se realiza un pastel y hay comida para los trabajadores, acompañados por mariachi que ameniza la tarde.

Otro rito de iniciación es cuando llega un nuevo director, en la experiencia del investigador suman tres, donde asisten directivos de OEM a la redacción y dan un mensaje de bienvenida al nuevo miembro.

Como observamos son pocos los ritos, y esto nos lleva a pensar que no se aprovechan y que se podrían hincar otros, para lograr una cohesión entre los trabajadores. Esto ayudará notablemente a lograr un compromiso de los empleados con el periódico.

Tótem Corporativo

Objeto simbólico que representa el interés común:

En las antiguas culturas puede ser un animal o un ser que funda a la raza o al tribu.

Pueden ser también las banderas, uniformes, insignias o emblemas. Se les concede a esto un respeto exagerado.

La arquitectura del centro ritual o de trabajo, la disposición del terreno, césped, etc., son partes constitutivas de un tótem.¹⁹⁷

Entre sus funciones podemos citar que suscitan reacciones similares en diferentes individuos y en momentos diferentes. Dan estabilidad. Crean orden y continuidad. Hacen congruente a toda la organización.

En el caso de *El Sol de México* no se hace énfasis en esto, pero podemos tomar a la figura de *El Sol*, como un elemento de respeto. La insignia de el sol no sólo representa al propio periódico, sino a toda la organización. OEM también lleva un Sol, que representa la fuerza del astro rey y la aparición por todo el mundo, en este caso, *amanece en todo el país*, (El Sol del Centro, El Sol de Puebla, etc.)

Todos los trabajadores reconocen el símbolo y de alguna manera saben que representa buenas cosas, en el mejor de los casos, en otros, sólo se hace referencia a Mario Vázquez Raña o tristemente al periódico deportivo ESTO.

Ideología Organizacional

Se considera como un sistema coherente de creencias que dan explicaciones generales convincentes, a veces míticas, acerca de la realidad social; justifica el orden actual o

¹⁹⁷ *Ibidem*, p. 41

propone metas radicalmente diferentes (ideología revolucionaria). En cualquier caso, exhorta sin equívocos la acción colectiva.¹⁹⁸

Se percibe omnipresente, rige todas nuestras percepciones y experiencias, ya sea que las tomemos como problemas o como oportunidades que se deben aprovechar o ambas cosas a la vez.

Revelan u ocultan; promueven o ahogan el entusiasmo; refuerzan o destruyen el ánimo. Por tanto, guía todo el comportamiento organizacional. Esto podría caracterizar a *El Sol de México* de la siguiente manera:

Las decisiones y pensamientos están en función de los gustos de Mario Vázquez Raña, que son dictadas por el jefe información de OEM, Lic. Guillermo Chao. Los reporteros, formadores, jefes de sección y directivos, saben que la palabra del Lic. Chao es ley, y nada debe oponérsele, aún cuando no sea la mejor. O se hace lo que él dice o se hace. Esto refleja que no hay otra vía, más que la que marquen los directivos de OEM. Así vemos reducidas al mínimo las intenciones de otros trabajadores.

Así como esto, la organización está inundada de esa ideología, las normas las dictan “los de arriba”, el accionar es guiado (impuesto) por los directivos, mas no por la situación específica de cada momento, o de la circunstancia.

Esto deja de lado las mentalidades de los trabajadores, que no entran en la ideología de la organización, que impone su manera de ver y hacer las cosas, por tanto, no se pueden mejorar muchas situaciones.

Comunicación

Como hemos visto, la comunicación tiene diferentes perspectivas y en esta investigación creemos que es una herramienta muy poderosa para mejorar a las organizaciones. Pues bien, la comunicación, vista desde el valor cultural es un instrumento que orienta una

¹⁹⁸ Abravanel en Pérez Dávila, *Ob Cit.*, p. 42

actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo.¹⁹⁹ Las tareas de la Comunicación Organizacional son: *Tareas de conducción-dirección de la organización, tareas de enculturización, tareas de adaptación (auto-regulación), tareas de coordinación-articulación*. Todas estas tareas tienen sus características y se pueden atacar por medio de productos que ayudarán a mejorar las situaciones propias.

En el caso de *El Sol de México* hemos encontrado que la comunicación no es muy eficiente, así que una de las propuestas de mejora será precisamente la comunicación. Más adelante, en la PIC se caracterizarán los elementos a integrar en la comunicación, para que se tomen las mejores decisiones y se logre una satisfacción en la organización.

Pues bien, después de caracterizar la cultura organizacional, por medio de los valores, damos paso al análisis de la cultura organizacional de *El Sol de México*, vista por los conceptos de Horacio Andrade.

5.5.2. Olabuenaga// Subculturas

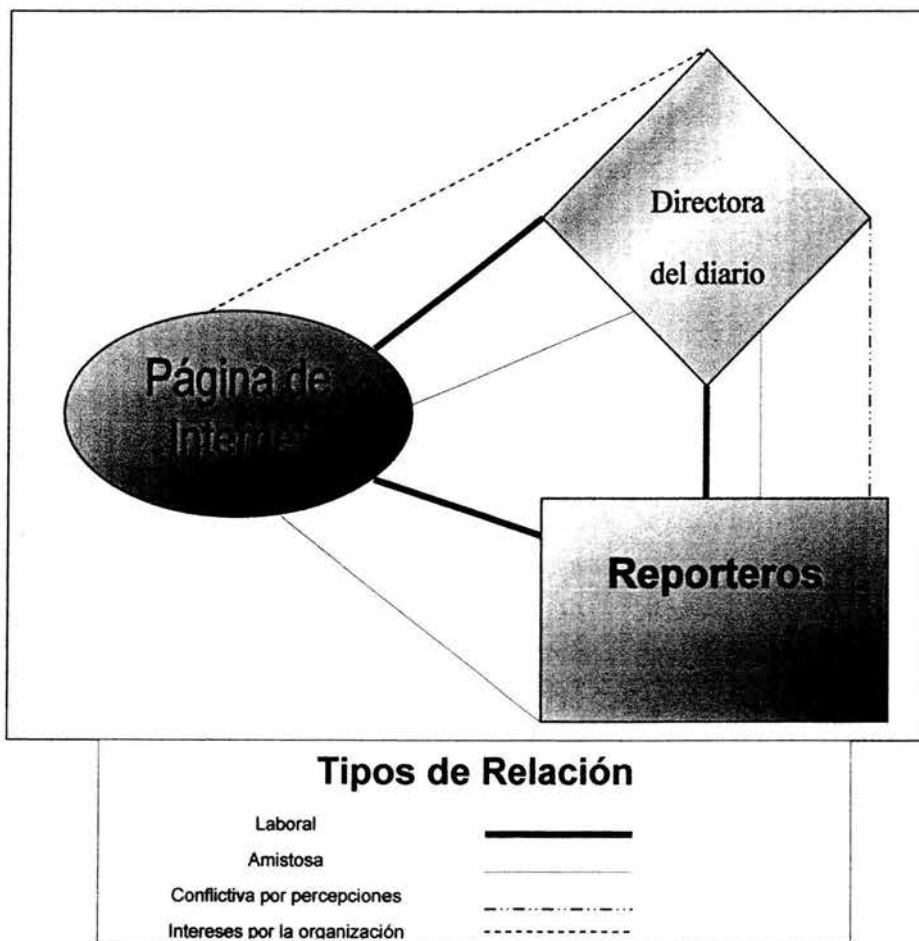
En el caso de *El Sol de México* no hay una sola cultura, igual que en la explicación, las distintas visiones de los trabajadores, se internan en la organización y cada grupo, ya sea formal e informal, tienen sus *modos de ver las cosas*.

El grupo de la página de Internet sería una subcultura, que de ahí se desprenden una serie de visiones propias de cada elemento. Los reporteros representan otro grupo, así como los correctores de estilo, los formadores de planas, los editores de cada sección y los directivos del diario, que escapan a la investigación, así como los administrativos y el grupo de publicidad.

De esos grupos “formales”, porque la propia empresa los ha creado con el fin de establecer una organización del trabajo, se desprenden otros grupos, que afloraron en las entrevistas y el grupo de discusión.

¹⁹⁹ *Ibidem*, p. 45

Los reporteros se juntan, dependiendo de su amistad y sobrepasan su propio trabajo. Se reúnen en cantinas, bares y cafés. No importa de que sección sean o si son de la misma edad. Se juntan como amigos. Lo mismo pasa con algunos editores, los correctores de estilo y reporteros. La cultura de *El Sol de México* es variable, pero sobre todo se observan distintos sectores, marcados principalmente por sus labores y roles dentro de la empresa.



Este gráfico representa la manera en que se estructurarían los grupos en *El Sol de México* en línea y su relación con la redacción del diario, es decir, los directores y reporteros.

5.5.3 Andrade // Tipo de Cultura

En el caso de *El Sol de México* podemos decir que es una cultura **débil-funcional**, porque existen pocos significados compartidos, pero a pesar de todo sigue funcionando la organización con actividades *pragmáticas* y situaciones nuevas que se siguen ejecutando con creencias viejas. Los trabajadores tendrían una perspectiva de los problemas poco realistas.

Esta categorización se vuelve un obstáculo para el manejo adecuado de la crisis, por la variedad de interpretaciones que se presenta. Se considera que la cultura como un obstáculo, donde la comunicación debe orientar los esfuerzos y crear significados compartidos para los reporteros y editores de Internet.

En este caso de *El Sol de México*, la tarea deberá consistir en orientar a la gente acerca de las acciones a tomar, informándole el por qué de lo que se ha hecho en el pasado ya no es vigente, marcando claramente el rumbo a seguir (las nuevas tecnologías en la página de Internet), tratando de crear significados compartidos que constituyan el cimiento de una cultura fuerte. Esta consideración ayudará a entender que la cultura organizacional es una herramienta poderosa en el manejo y mejoramiento de las organizaciones.

En *El Sol de México* puede brindar frutos el reordenamiento de los procesos, el funcionamiento de la comunicación como eje rector de las actividades, pero sobre todo la cultura organizacional como una herramienta valiosa para producir de una manera más humana, más feliz.

Capítulo 5. La Cultura en las Organizaciones
El Sol de México: el tiempo de la información

<u><i>Débil-Disfuncional</i></u>	<u><i>Fuerte-Disfuncional</i></u>
Pocos significados compartidos. Heterogeneidad en la percepción y acción. Desorientación. Reactividad	Significados compartidos. Desorientación. Resistencia al cambio. Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas.
Hay pocos significados compartidos, y por tanto, la gente ve las cosas de distintas maneras, como el grupo de la página de Internet, y cada quien hace las cosas como las considera pertinentes, pero no existe una reactividad a hacerlas de otra manera.	Esta situación no se presenta en <i>El Sol de México</i> , puesto que no existen significados compartidos, sólo en algunos casos, los reporteros pensarían de manera similar, según el grupo de discusión.
<u><i>Débil-funcional</i></u>	<u><i>Fuerte-Funcional</i></u>
Pocos significados compartidos. Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente. Percepción poco realista. Pragmatismo.	Significados compartidos. Percepción homogénea y realista. Acciones concertadas y planeadas de antemano.
Está es la categoría que podría encuadrar al objeto de estudio. Porque presenta pocos significados compartidos, pero la gente es muy pragmática, no se complica, aunque aplica elementos pasados a situaciones nuevas, como es el Internet.	No existe una percepción igual de las cosas. Si hubiese crisis, no podría manejarla <i>El Sol de México</i> , pero con el tiempo parecería controlada.

5.5.4 *Abravanel // Cultura Simbólica*

Dijimos que *Abravanel* presenta los *artefactos* de la cultura organizacional y que Pérez Dávila los ha ejemplificado. Bien, ahora hablaremos del simbolismo como parte de la cultura de *El Sol de México*.

No hemos hallado una identidad organizacional cohesionada y por tanto, encontramos pocos simbolismos que nos ayuden a lograr la conjunción adecuada. Vemos por una parte que el logotipo de *El Sol* podría ser utilizado para que todos lo tomen en cuenta y tenga significados compartidos, como unidad, trabajo en grupo, grandeza, etc, pero no es así.

El símbolo que se sigue en el periódico y en general la página es el trabajo cotidiano, sólo eso. No hay más, ni para adelante, ni para atrás. Aunque el ambiente es estable, según los resultados de la encuesta de clima organizacional, vemos que ese elemento no significa lo mismo para todos. Existen cuestiones y situaciones nuevas, donde se aplican soluciones pasadas o siempre son las mismas. Por tanto podemos decir, que el simbolismo es muy poco utilizado en *El Sol de México*.

5.5.5 Flores // Compromisos

Por último, Flores nos propone analizar la cultura organizacional desde la perspectiva de los compromisos, es decir, la comunicación para negociar (conversación) y sellar compromisos: de la organización con los trabajadores y los empleados con la empresa.

Flores propone identificar la cultura organizacional con base en la respuesta a los compromisos. El análisis nos arroja que *El Sol de México* y si los trabajadores tienen compromisos, pero parece que no son cumplidos.

Primeramente, el trabajador al aceptar su contrato, acepta de inmediato responsabilidades y tareas a cumplir, como lo puede ser un horario, el cumplimiento de ciertas notas o material informativo y el contrato colectivo. A todas luces, muy pocas veces lo cumple, en especial los reporteros.

Por otro lado, hemos observado que existe un liderazgo autoritario, que poco margen da para las negociaciones, para realizar un pacto. Los compromisos, en este caso son impuestos. El director (a) ordena ciertas cosas y los trabajadores no lo cumplen, y tendrán un castigo. Pero también llega a suceder que los trabajadores laboran horas extras y no se les pagan, ya sea por olvido o por capricho del jefe o directivo.

En la página de Internet, la última junta que se tuvo con la Vicepresidencia de OEM en Línea, acordaron dar materia, un cubículo propio y más máquinas. Hasta el momento sólo han cumplido con dar un espacio físico, lo demás, pues todavía no llega.

Así, con estos ejemplos queda claro, que los compromisos no llegan a cumplirse, solo parece haber exigencias, de los directivos a los trabajadores y de los empleados para las autoridades, pero nadie parece asumir sus responsabilidades. Para exigir, se deben cumplir los trabajos, los pactos y en el periódico y la página de Internet, no parece suceder eso. Habrá que negociar y culminar los propósitos, pero sobre todo los compromisos.

5.6 Diagnostico Organizacional

Toda esta caracterización de la cultura organizacional en *El Sol de México*, proviene de la necesidad de comprender globalmente la dimensión humana en el trabajo. Esto es el por qué los empleados, en este caso los integrantes de *El Sol de México en línea*, los reporteros y los directivos, trabajan de tal o cual manera.

Cuáles son las implicaciones culturales de que no haya una buena alimentación de notas, elaboradas por los reporteros, para la página de Internet. Es decir, qué ha detrás de este conflicto, que a simple vista parecería fácil. Pero hemos caído en cuenta de que es más de los que imaginábamos.

Cada implicado tiene su argumento, y esa configuración es la que buscamos. Necesitábamos penetrar de la manera más profunda en las mentes de los actores. Eso se ha trabajado durante todo la investigación. Pues bien, esta es la culminación de todo eso.

Hemos encontrado factores que devuelven la mirada al ser humano que habita en todos los trabajadores de *El Sol de México*, pero también hemos hallado las contradicciones que tiene la empresa. El sentido de todo esto recae en hallar las diferencias que nos permitan crear herramientas para el acercamiento de las partes opuestas, entre la organización y sus trabajadores, con el fin de mejorar la producción, calidad y ambiente del periódico. Es necesario comprender que si hay trabajadores felices, la empresa siempre gana. *El Sol de México* tiene gran potencial, pero ha dejado de lado el factor humano de sus trabajadores, que si se mejora, las cosas cambiarán para bien.

Aquí podemos caracterizar los factores que unen y desintegran a la organización, entendiendo que la organización pueda lograr compromisos que unan estas diferencias para lograr mayor productividad y mejorar la situación del capital humano. Más adelante, en el Plan de Intervención Comunicativa, se darán las pautas para *articular* las diferencias.

n Aspectos que fragmentan:

1. Directivos desconocen qué necesitan para hacer su trabajo.
2. El deficiente proceso de selección de personal.
3. Desinformación de planes, proyectos por parte de los trabajadores.
4. Baja remuneración y pocos estímulos.
5. Ausencia de comunicación, para coordinar acciones conjuntas.

n Aspectos que unen:

1. Lealtad de trabajadores.
2. “Amor por el periodismo”.
3. Nueva Directora en Solmex.
4. Clima organizacional *estable*.

Con estos factores se busca la negociación, entre el periódico y los reporteros, además de la gente de *El Sol de México en línea*, para llegar a consensos y acuerdos, que terminen en compromisos, todo esto, en un marco de comunicación.

La percepción de los reporteros es muy distinta, de la de los directivos y distante del equipo de la página de Internet. La resistencia, los desacuerdos, las contradicciones deben cesar. Debemos hallar las coincidencias que nos permitan unificar y cohesionar el periódico en bien de todos.

La cultura organizacional nos permitió entender a los actores y por tanto, idear acciones que nos permitan crear un espíritu colectivo, tratar de ser solidarios, y en México es muy común. Ayudar a la expansión de los individuos en el plano emocional, que mejorará la lealtad de los empleados con la organización, por tanto, mejor trabajo y más productividad y calidad. Para esto hay que reforzar los valores como el líder, los ritos y los mitos. En la PIC se abundará en las acciones específicas.

La cultura organizacional ayuda a comprender los beneficios de trabajar en equipo, el verdadero ser de las organizaciones, esto nos da la oportunidad de moldear el comportamiento de los trabajadores en función de los objetivos de la empresa, vía la comunicación, a través de las representaciones.

Si logramos cambiar las actitudes de los trabajadores, por medio del convencimiento, habremos logrado su cooperación y su lealtad. En la **cultura organizacional** debe haber **valores compartidos** para lograr el **consenso** y crear **acciones coordinadas**, que nos permitan el **autocontrol dentro del proceso productivo**. Estos beneficios crearán una organización que esté preparada para enfrentar las dinámicas del mundo, pero servirán para una organización diferente: social y culturalmente. Más humana, más *habitable*.

Sólo habría que recordar que desde este punto de vista, las organizaciones son una aspiración, una meta, que siempre está en movimiento y por tanto, hay que estar preparados para enfrentar todos los retos, pero con una organización cohesionada, flexible y culturalmente fuerte: con valores entendidos y articulados entre las necesidades de la empresa y la satisfacción de los trabajadores. Ahora damos paso al Plan de Intervención Comunicativa.

Capítulo 6

“**Consensos:** El Sol de México avanza”

6. “Consensos: *El Sol de México avanza*”

Después de analizar la organización, en este caso el periódico *El Sol de México*, desde diferentes perspectivas –entorno, estructura, funcionamiento, comunicación y cultura- llegamos al punto de presentar un enfoque global de las problemáticas y proponer soluciones comunicativas, porque esta investigación a eso *le tira*.

Estas soluciones están enfocadas a mejorar la productividad, pero considerando todos los factores antes vistos. El investigador entonces, se convierte en un *comunicador estratégico*, que tiene la capacidad de armar planes, programas y acciones, con base en el criterio de la comunicación como organizador de trabajos, pero además, de proponer las mejores alternativas de solución, dependiendo la circunstancia o situación.

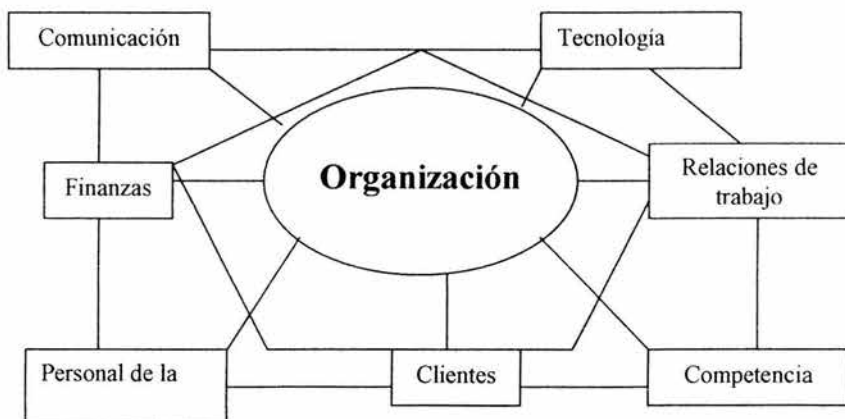
Se llega a elaborar esta propuesta con la consigna de que sea viable; pueda solucionar uno o más problemas planteados, pero sobre todo, que tenga el alcance y la potencia para mejorar las cosas en *El Sol de México*.

A continuación se irán desglosando las problemáticas y la sistematización de los diagnósticos modulares, a fin de que el lector, tenga el panorama más amplio y la claridad de lo que se está mostrando. Esto ayudará a la comprensión final de la Propuesta de Intervención Comunicativa, que en este caso lleva por nombre “*Consensos: El Sol de México avanza*”.

Hemos hablado que la comunicación es el eje rector en el que se sustenta gran parte de la investigación organizacional, pero no significa que vayamos a considerar al comunicador organizacional como un “operador de medios y mensajes”, cuya única función principal es la creación – difusión de imagen.

Desde la “otra” percepción, es decir, la comunicación como una variable dentro de un complejo proceso de producción, donde la comunicación sirve para la actividad, para el

trabajo, y su campo, desde este punto de vista, se concibe en vinculación estrecha y cotidiana con las otras variables organizacionales:



Estamos hablando de un sistema comunicante, presente en todas las dimensiones de la organización.²⁰⁰

Esto nos habla de lo complejo que es la organización, pero al mismo tiempo, nos da otro enfoque de la comunicación, algo que ya se planteó en capítulos anteriores. La comunicación para dar orden, para organizar las empresas, pero además, la comunicación como herramienta de mediación en las complejidades (diversidades) que habitan las organizaciones.

Pues bien, el PIC va encaminado a eso, a encontrar las diferencias y similitudes que se hallan en *El Sol de México* y el planteamiento para acercar las posiciones, asumiendo de antemano, que la comunicación es la vía para lograr la articulación que requiere el periódico para funcionar de mejor manera (ser más productivos), sin dejar de lado a los seres humanos, quienes son los que hacen posible el funcionamiento de éstas. El PIC es el resultado del diagnóstico que se realizó durante casi un año en el periódico y que será desglosado de la siguiente manera.

²⁰⁰ Pérez Dávila, Jaime. **Diversidad y Comunicación**. Inédito. Acatlán 1998, pp. IV

Comenzaremos con la explicación y caracterización de la problemática organizacional, seguido de la creación de una plataforma estratégica –donde se explicará por qué es importante la comunicación. La estrategia de comunicación será el tercer apartado del PIC.

Esto nos llevará a lanzar el Plan de Comunicación, así como sus respectivos programas, los procesos y por último cerraremos con la propuesta de productos comunicativos, que expresarán las acciones específicas para resolver los problemas planteados.

Ahora, damos paso a la explicación de los puntos, para cerrar esta investigación organización de *El Sol de México en línea*.

6.1 Definiciones

Ahora que hemos decidido establecer un Plan de Intervención Comunicativa debemos definir ciertos conceptos que nos ayudarán en la comprensión del texto. No podemos hablar de algo cuando no lo conocemos. Tampoco podemos proponer algo si antes, no realizamos un diagnóstico.

Primeramente puntualizaremos que la **estrategia**, es el *conjunto de acciones* orientadas a conseguir una ventaja competitiva sostenible²⁰¹. También, podríamos considerar que la estrategia son acciones aplicadas a toda clase de situaciones competitivas para colocarse en ventaja. Hace alusión a la correlación de fuerzas. No entra al detalle.²⁰²

Un **plan** es el curso de acción prevista con antelación. Proyecto general de actividades.²⁰³

Por **programa**, entendemos el proyecto en el que se indican los pormenores del desarrollo de un plan y de una acción. Partes de las que se componen ciertas cosas.²⁰⁴

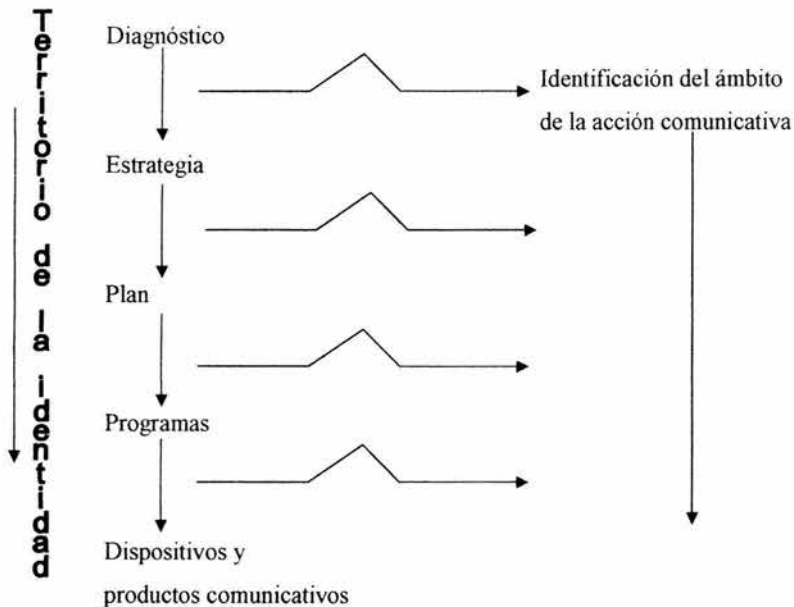
²⁰¹ Asociación Metropolitana de Ejecutivos en Relaciones Industriales A.C., en Pérez Dávila, *Ob Cit*, p. 1

²⁰² *Ibidem*, p. 1.

²⁰³ *Ibidem*, p. 1

²⁰⁴ *Ibidem*, p. 1.

Este programa desciende en **tácticas**, que en nuestro caso, obedece a *productos comunicativos*. Se considera la habilidad para hacerle frente a una situación y conseguir un fin predeterminado. Entra al detalle, es de carácter particular y local, no general. Es puesta en acción por la estrategia en conjunto con otras tácticas.²⁰⁵ Con esto, podemos ejemplificar de manera gráfica como debe ser la planeación del PIC.



Ahora que se ha ejemplificado de manera gráfica los pasos a seguir del PIC, podemos comenzar a caracterizar el Plan, el cual tendrá su nombre propio, sus objetivos, sus lineamientos y sus alcances.

El diagnóstico que se llevó a cabo es de lo general a lo particular y de lo particular a lo general. Esto nos produce una visión multidimensional que concibe al funcionamiento de una organización como dependiente de múltiples variables internas y externas.

²⁰⁵ Ibidem, p. 1.

Esto nos conducirá a un Diagnóstico interno (multidimensional) –estructura, funcionamiento, comunicación, cultura- y a un Diagnóstico externo (multidimensional) –entorno, comunicación y cultura-.²⁰⁶

Se realiza este diagnóstico que nos ayudó a encontrar las situaciones y los procesos que son detonados por la voluntad, la libertad y las motivaciones humanas. Esto tendrá que verse reflejado en el nivel de las soluciones, con una visión entre los diferentes miembros de la organización, considerando las características y las expectativas del comportamiento humano.

Esta consideración o visión de la organización da un peso importante a la comunicación, ya que hemos considerado, al largo de toda la investigación, que la comunicación es un proceso de interacción, por tanto, dentro del amplio espectro de la vida social, que es donde ubicamos el estudio de la organización, la comunicación forma parte de su campo de actuación. Por tanto, se concluye que la comunicación debe estar presente en todas las variables externas e internas que le afectan y todos los aspectos que conciernen a la organización.

De esa forma podemos decir que la **comunicación es estratégica** (instrumento de dirección de las operaciones empresariales), puesto que cruza toda la vida organizacional.²⁰⁷

6.2. Problemática Organizacional

Hemos hablado de muchos problemas a lo largo de toda la investigación, que se han traducido en diagnósticos de cada capítulo. Ahora, es tiempo de sistematizar esa información a fin de elaborar un diagnóstico global de lo que aqueja a *El Sol de México en línea* y su relación con la redacción del diario. Para esto, utilizaremos los instrumentos como FODA, que se ha encontrado en el periódico.

²⁰⁶ Pérez Dávila, *Ob Cit.*, p. 4

²⁰⁷ *Ibidem*, p. 25

El fin de todo esto es hallar cuáles son los factores que articulan y desarticulan a la organización, para encontrar puntos de entendimiento que lleven a cohesionar la organización, para una mejor producción, pero también para ser una *organización habitable*.

Como menciona Pérez Dávila²⁰⁸, la comunicación y la cultura dentro de las organizaciones sólo tienen sentido a la luz de las percepciones y las estrategias de los actores organizacionales. Son instrumentos para determinar lo que separa y desintegra, a fin de utilizarlas como un recurso para acercar y vincular. “La cultura sirve para construir una vida en común e idealmente, forjar las mismas representaciones y aspiraciones, eso es lo que le da unidad y rumbo a la organización, evita la fuga de energía que significan muchos y diferentes caminos, si no es que contradictorios, que es lo que caracteriza a las organizaciones enfrentadas, altamente costosas, ineficientes e ineficaces”.

Tenemos que encontrar un solo camino a seguir para cohesionar la organización. Los distintos instrumentos utilizados en el PIC, nos ayudarán a conocer el panorama, pero también nos guiarán en la construcción de una estrategia que intentará neutralizar las diferencias, evitando en todo momento aumentar costos para la empresa (viabilidad) y potenciará las fortalezas.

6.3 FODA

Comenzaremos con un cuadro que ejemplifique las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, mejor conocida como **FODA**. Estas líneas se desprenden del diagnóstico de la organización, previamente realizado.

²⁰⁸ Pérez, Jaime, **Imágenes de la Organización. Taller de Investigación**. Inédito, UNAM-Acatlán, 1998.

Capítulo 6. Plan de Intervención Comunicativa
El Sol de México: el tiempo de la información

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Gran infraestructura a nivel nacional. • “Buena escuela de periodismo” • Fuerte tecnología. • Presencia ascendente en Internet. • Trabajadores leales, a pesar de todo. • Clima organizacional estable. • Reconocimiento en el extranjero. • Apoyo de OEM, siempre. • Clima Organizacional estable. • “Amor” de trabajadores al periodismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desaparición de periódicos (menor competencia) • Mejor imagen de El Sol de México por cambios directivos. • Lanzamiento de nuevo portal en Internet. (mayor presencia) • Elecciones presidenciales 2006. • Trabajadores proponen soluciones.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte déficit económico. • Alta rotación en dirección del diario. • Intereses ajenos a la organización mueven el desarrollo. • Comunicación interna deficiente. • Desinterés de necesidades del personal. • Carencia de una política de comunicación organizacional. • Ausencia de capacitación. • Desinformación de planes, proyectos. • Limitadas posibilidades de desarrollo profesional y ascenso. • Estructura formal débil. • Sueldos y remuneraciones bajas. • “Cotos de poder” impiden desarrollo. • No hay consenso en el periódico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descrédito de OEM • A menor competencia, lectores se irán por mejores productos. • Periódicos se convertirán en productos poco rentables. • Desinterés del dueño por importancia del entorno. • Con nuevo gobierno en 2006 que no negocie, habrá menores ingresos. • Frustración de personal ante estancamiento.

Estas variables nos ayudarán en la construcción de la plataforma estratégica el PIC, que debe encontrar los puntos de unión entre las fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas. Recordemos que estos instrumentos nos servirán para sistematizar los diagnósticos de los capítulos anteriores, para visualizar cuáles son las partes “flojas” de la organización y cuáles son sus “fuertes”.

6.4 Problemáticas organizacionales

Ahora que hemos descrito los elementos que afectan y favorecen la productividad, damos paso a la caracterización de los factores (problemáticas) que influyen en la organización y que tendrán que ser resueltos por el Plan de Intervención Comunicativa.

Estos problemas se darán en un listado que corresponde a la sistematización de la información y a lo detectado en los capítulos de la investigación. Basta recordar que la problemática general es la información a destiempo que existe en *El Sol de México en línea*. Bien, las **problemáticas organizacionales**:

1. Información a destiempo en la página de Internet (*El Sol de México en línea*)
2. Ausencia de comunicación eficiente (interna y externa)
3. Desaprovechamiento de infraestructura OEM.
4. Decisiones las toma una sola persona: MVR.
5. *Cotos de Poder* en directivos, que afectan desarrollo de *El Sol de México*.
6. Mandos medios “tuercen” información.
7. Poco grado de formalización.
8. Desconocimiento de Ideario.
9. Cultura organizacional débil y atomizada.
10. La empresa y los trabajadores van en direcciones distintas, según las representaciones sobre el mismo trabajo y/o sus propósitos laborales.
11. Personalidad de actores involucrados en el problema.
12. No existe el consenso.

Ahora que sabemos cuales son las problemáticas, damos paso a explicar la plataforma estratégica del Plan de Intervención Comunicativa, con todas sus características.

6.5 Plataforma Estratégica

Primero que nada, afirmamos que este punto es el más importante de la Propuesta de Intervención Comunicativa (PIC), porque condensa las problemáticas descritas, las conjunta y visualiza su solución; proyecta las mejoras –previéndolo su viabilidad y éxito-, pero sobre todo, se construye sobre la base de una *planeación comunicativa*.

Ahora que se ha presentado las problemáticas, damos paso a la caracterización de lo que articula y desarticula en la organización, además de las fortalezas y debilidades que rodean a la organización, a fin de ejemplificar las variables que deben considerarse en el PIC.

Capítulo 6. Plan de Intervención Comunicativa
El Sol de México: el tiempo de la información

Fortalezas	Debilidades
* Gran infraestructura nacional.	*Fuerte déficit económico.
* Fuerte tecnología.	*Alta rotación en dirección del diario.
* Presencia ascendente en Internet.	*Intereses ajenos a la organización mueven el desarrollo.
* Trabajadores leales, a pesar de todo.	*Comunicación interna deficiente.
* Clima organizacional estable.	*Desinterés de necesidades del personal.
* Reconocimiento en extranjero.	*Carencia de una política de comunicación organizacional.
* Apoyo de OEM, siempre.	*Ausencia de capacitación.
	*Desinformación de planes, proyectos.
	*Limitadas posibilidades de desarrollo profesional y ascenso.
	*Estructura formal débil.
	*Sueldos y remuneraciones bajas.
	*"Cotos de poder" impiden desarrollo.
	*No hay consenso en el periódico.

Ahora que se ha presentado las problemáticas, damos paso a la caracterización de lo que articula y desarticula en la organización, a fin de ejemplificar las variables que deben considerarse en el PIC.

Aspectos que fragmentan:

- Desinterés hacia la Página de Internet.
- Directivos desconocen qué necesitan para hacer su trabajo.
- El deficiente proceso de selección de personal.
- Desconocimiento de planes y proyectos organizacionales, por parte de los trabajadores.
- Baja remuneración y pocos estímulos.
- Ausencia de comunicación, para coordinar acciones conjuntas.

Aspectos que unen:

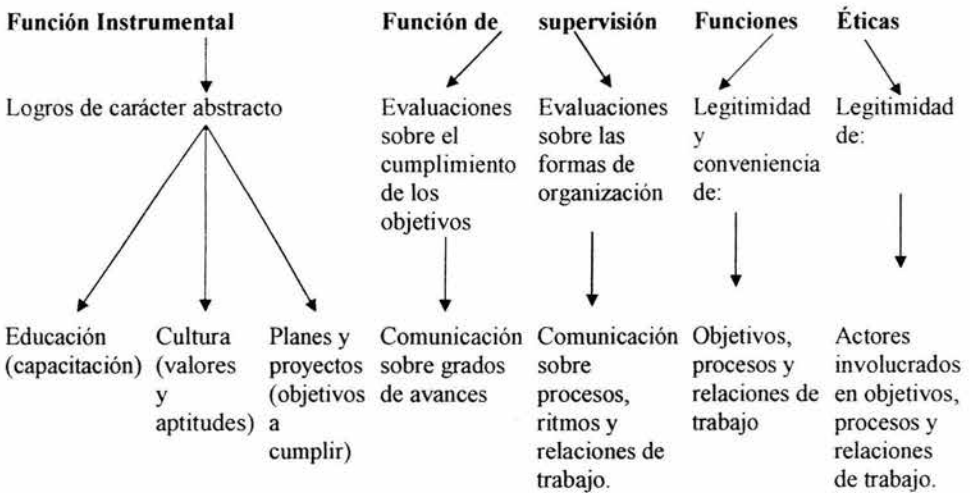
- Lealtad de trabajadores.
- "Amor por el periodismo".
- Enseñanzas en el periódico. El aprendizaje que existe en la organización (visión como escuela)
- Nueva Directora en *El Sol de México*.
- Clima organizacional estable

Estos factores nos presentan una clara visión de lo que afecta el periódico, pero también nos muestra, cuales son los puntos que hacen que la organización siga trabajando y produciendo. Todos los días sale el periódico, todos los días hay página en Internet y mucha o poca, pero se presenta la información.

Podemos decir que lo que tenemos que hacer en este caso, es *reconstruir el tejido social de El Sol de México, en función de la productividad*. La vía para la actuación y la intervención comunicativa dentro de *El Sol de México* serán:

1) las claves para las actividades comunicativas, 2) las estrategias de comunicación y 3) los productos y dispositivos adecuados a cada público y cada circunstancia.

Las actividades comunicativas en las organizaciones, en este caso *El Sol de México* son:



Estrategias de Comunicación



-Productos y dispositivos adecuados a cada público y circunstancia-²⁰⁹

Este gráfico nos ayuda a entender el papel de la comunicación en la organización de un plan de intervención comunicativa y su importancia cada vez que el manejo del mundo obliga a que el ser vivo tome en cuenta la cooperación, la oposición o la mera existencia de los otros.

²⁰⁹ Pérez Dávila, *Ob Cū*, p.33

6.6 Proyecto Organizacional

Ahora bien, ya que hemos descrito la parte comunicativa y su peso en el PIC, damos paso a la construcción del proyecto organizacional que requiere *El Sol de México*, para neutralizar las desventajas y problemas, pero al mismo tiempo deberá aprovechar las ventajas y oportunidades que se presentan en la página de Internet y el periódico.

Este proyecto debe tener la característica de unir, de acercar las posiciones que han sido indagadas en los módulos anteriores y que debe ser compartido por los actores de la organización, es decir, conocemos las diferencias, y con base en eso, debemos lograr el acercamiento, por el bien de la empresa.

6.7 “Consensos: *El Sol de México avanza*”.

El proyecto tendrá como eje rector el Plan de Intervención Comunicativa (PIC), que en este caso se denomina: “Consensos: *El Sol de México avanza*”.

Este PIC, tiene objetivos, finalidad, políticas o normas de acción, una estructura organizacional y un modo de funcionamiento, es decir, sus propios procesos. “Consensos: *El Sol de México avanza*”, tiene sus propios planes de desarrollo, y sus estrategias específicas para llevarse a cabo.

Para que el PIC tenga éxito es necesario conjuntar una serie de factores. Esto es, no sólo se proyecta el plan y solo eso funcionará. No, es necesario que los líderes de la organización, los trabajadores, la gente de la página de Internet, acepten y se produzca un **compromiso**. Quizá este sea el punto más importante del PIC.

Como Flores lo planteaba en líneas anteriores, la *conversación* debe ser la manera de tratar en la organización²¹⁰. La comunicación debe estar en todos y cada uno de los rincones de la empresa. Comunicación para la acción, para organizar al periódico.

²¹⁰ Flores, *Ob Cít*, p. 16

Para lograr una negociación es básico reconocer al “otro”, a otredad es la que nos pondrá en igualdad de circunstancias, equipará las fuerzas y sólo cediendo vamos a ganar. La organización debe pensar bajo esta lógica. No conviene, como lo hemos visto, que sólo unos cuantos ganen y los demás –la mayoría- pierda y siga perdiendo.

Este PIC (“Consensos: *El Sol de México avanza*”), tendrá como eje principal **convencer** a los dueños y directivos que la forma en que están haciendo las cosas no es la mejor. Vamos a probar con cifras, que a pesar de que ellos siguen ganando, podrían ganar más. *Sensibilizaremos* a los directivos, es decir, nos sentaremos a dialogar, porque si no lo hacen, la empresa cada vez tendrá mayores problemas.

Debemos mostrar que las pérdidas en cuanto a la página de Internet son amplias, complejas y que una solución, muy económica, puede ser aplicar herramientas de comunicación, que nos ayuden, primeramente a organizar las bases, lo inmediato, en este caso, los reporteros.

Esto aumentará su producción de notas, en menos tiempo y con mayor calidad. Aquí no se le está exigiendo a los reporteros que trabajen más, sino que trabajen mejor. Habrá recompensas, pero lo principal es que se va a *pactar* el trabajo. Los directivos deberán ceder en algunas cosas y los reporteros en otras. El fin: llegar a acuerdos. Sellar compromisos para la mejora del trabajo. Seguramente con estos argumentos, la empresa aceptará ciertas cosas y es cuando el PIC de *El Sol de México*, podrá comenzar a operar.

Queda claro que si los compromisos no se cumplen, habrá un quiebre, que en este caso consideramos como quiebre, las fuentes de peticiones ocasionadas en la esperanza de conseguir la acción cooperadora de otros.²¹¹ Es decir, los compromisos deben quedar claros, pero también debe haber plazos y estos no podrán romperse o no cumplirse, porque entonces todos van a perder, pero aun más los personajes que rompan el compromiso.

²¹¹ *Ibidem*, p. 35

Apostamos a la conversación, a la negociación en “Consensos: *El Sol de México avanza*”, donde las partes involucradas, en este caso la página de Internet, los reporteros y los directivos del diario, alcancen un acuerdo y sellen compromisos que lleven al beneficio de todos. *Si los trabajadores ganan, la empresa también.*

Esto nos llevaría a pensar entonces, nuevas formas de organización, más flexibles, con mayores espacios, pero con mayor productividad, eficacia y efectividad.

El diario español *El País*²¹², hace un análisis de la organización Al-Qaeda, donde queda claro, que las empresas evolucionan y ésta es una de ellas. “Lo importante no son los nodos entre sí, los Bin Laden, sino sus nudos o conexiones”. Esto es, no importa como sean entre sí, sino la situación descentralizada que tienen, son redes horizontales y se prevé que cada grupo tenga su autonomía; una célula. Si se acaba una célula, no necesariamente se afecta a la organización. Esto es, pensar en función de la estructura, no de las personas o jefes.

Así, Bartolli dice que los problemas de la organización son delicados, ya que pone en riesgo múltiples variables entremezcladas: organigrama, organización del trabajo, mecanismos de coordinación y comunicación, responsabilización, grados de centralización, niveles jerárquicos, relación con la estrategia, fenómenos de poder, cultura... todos factores centrales para la organización.²¹³

Estos factores se consideran los tradicionales, pero como vemos, las organizaciones también han evolucionado y se han convertido en más pequeñas, con mayor autonomía; no son lentas, se adaptan al entorno. Cada organización necesita un enfoque de comunicación y organización diferente.

El caso de *El Sol de México*, primeramente aseguraremos que la comunicación llegue a todos los sitios y posteriormente organizaremos los procesos. Pero bien podemos apostar a

²¹² Gómez, Luis, (2001). **La red de Bin Laden, un diseño avanzado de empresa.** *El País*, Sección A, p. 9

²¹³ Bartola, *Ob Cñ*, p. 68.

crear grupos autónomos: reporteros que sean autodirigidos, página de Internet que haga su labor a través de redes de información y no precisamente esperar todo un proceso.

Es una idea, que vemos plasmada en muchas organizaciones, principalmente criminales, pero sirven y a eso tendrá que apuntar el periódico para estar vigente. Tras hablar de nuevas formas de organización, retomamos el objetivo principal del PIC (“Consensos: *El Sol de México avanza*”), es lograr la negociación y llegar al compromiso. Al respecto ²¹⁴ Pérez Correa habla de la negociación como “más vale un mal arreglo que un buen pleito”. Estamos acostumbrados a tener partes extremas y no siempre idénticas. La negociación supone ciertos códigos generales compartidos. Y aquí cabe la advertencia para lo que buscamos en *El Sol de México*: más vale la convivencia pactada que la exclusión. La negociación está fincada en la ética y la política, pero sobre todo, en hacer que los pactos se cumplan.

La visión que tenemos para fincar el PIC (“Consensos: *El Sol de México avanza*”), es eso, negociar, comunicar, **reconocernos**, para estar en igualdad de condiciones y pactar compromisos que lleven a mejorar la productividad del periódico y de la página de Internet, pero sobre todo que la organización sea el espacio donde *todos cabemos*.

Ahora bien, el PIC (“Consensos: *El Sol de México avanza*”) será desglosado a continuación. “Consensos: *El Sol de México avanza*”

6.7.1 Objetivos:

- Mejorar la alimentación de información en la Página de Internet (notas a tiempo)
- Comunicar para organizar acciones conjuntas que comprometan voluntades para elaborar trabajo de calidad y reduzca pérdidas.
- Difundir y fortalecer Ideario y valores de *El Sol de México* en todos los trabajadores.
- Eficientar los procesos de selección, reclutamiento e inducción del personal nuevo en *El Sol de México*.

²¹⁴ Pérez Correa, Fernando. (febrero 1995). **La negociación: hechos y simulacros**. *Revista Vuelta*, 219, 38-40.

- Evitar que las decisiones recaigan sobre una sola persona.

Los objetivos a corto plazo serían: implantar la oficina de Organización y Comunicación (OC-Solmex) y seleccionar al personal del área.

A mediano plazo comenzar con la aplicación de los productos comunicativos (antes, ya tenemos costos, lugar de aplicación y viabilidad de los planes). Ajustando las técnicas y los resultados al PIC.

A larga plazo, estamos pensando que dos años tomará cambiar realmente a la organización. Pero después de mejorar la situación en *El Sol de México*, poder emplear la investigación y los planes a todos los periódicos de OEM y sus respectivas empresas filiales, para lograr que la Organización se convierta en redes de comunicación, cohesionadas y todas con la misma misión, objetivos y producción, pero siempre aplicando diversas acciones para unir.

Estos objetivos son los que abarcará de una manera global el PIC, tomando en cuenta de que algunos factores ya existen, sólo falta reforzarlos, es lo que paradójicamente habrá que conservar ciertas cosas para cambiar y queda claro que el periódico debe cambiar para conservarse.

6.7.2 Finalidad:

- Elevar la calidad informativa en *El Sol de México en línea*.
- Que la comunicación logre hallar diferencias y similitudes en trabajadores para permitir la negociación entre trabajadores y directivos.
- Difundir lo que la organización quiere de sus trabajadores y que autoridades reconozcan necesidades de los empleados, vía la comunicación efectiva.

La finalidad de este PIC, es la negociar las diferencias que hemos puesto en evidencia, pero también reforzar las cosas buenas que existen en la organización. No todo es malo. El periódico tiene muchas cosas buenas, no es sorprendente que muchas personas tengan esta visión. Lo importante es neutralizar las deficiencias y potenciar las ventajas. Queremos un

periódico que reconozca a su entorno, que trabaje bien, sean cuáles sean las finalidades del trabajo periodístico (porque parece que el presidente de OEM no dejará su empresa, hay que trabajar a pesar de él) pero sí que sea de calidad y que en realidad sea una buena empresa.

6.7.3 Justificación

- Comunicación para la acción.
- Comunicación para negociar = compromisos = voluntad = mejor productividad.

El Sol de México puede considerar que el PIC no servirá, pero tenemos hay indicios de que un día los trabajadores, hartos de la situación no trabajarán más. El otro puede ser el estar castigando a la gente, con multas de días o “congelamiento”. Los directores podrán estar yendo y viniendo, pero todo esto representa un alto costo para la organización (económico y psicológico).

Siempre será más económico aplicar el PIC que proponemos para bajar los costos, aumentar la producción y disminuir las pérdidas, que son demostradas en la investigación. El periódico puede optar solamente por observar el diagnóstico y no tomar en cuenta el PIC (“Consensos: *El Sol de México avanza*”), pero si se aplica en la empresa, saldría ganando.

“Consensos: *El Sol de México avanza*”, está diseñado para no tener costos al principio, porque la organización no tiene, pero cuando dé resultados, los costos aumentarán, pero siempre en la proporción que las mejoras sean evidentes en la empresa.

A eso le apostamos, no serán necesarios gastos de momento, pero daremos resultados y cuando sea eso, exigiremos lo que consideremos pertinente. El PIC intentará hacer de *El Sol de México* una mejor empresa, vía la comunicación.

6.7.4 Políticas y normas de acción:

- La política del PIC será comunicar para negociar.

- Otra norma de acción será analizar a detalle la consideración de los actores para cualquier mejora

Este PIC (“Consensos: *El Sol de México avanza*”), está montado en el diagnóstico del entorno, estructura, funcionamiento, comunicación y cultura organizacional del periódico.

Al haber sido un diagnóstico de varios factores del periódico, no ha bastado y se ha planeado su viabilidad, porque en principio no tendrá costo para la organización, pero además no se contratará a ningún personal, sólo se reutilizarán a los miembros. El investigador y algunos otros trabajadores serán los encargados de llevar a cabo el PIC.

6.7.5 Estructura organizacional:

- Creación del Departamento de Organización y Comunicación en *El Sol de México*. (OC-Solmex) –esta información será ampliada como parte de los planes de comunicación.
- Organización del departamento OC-Solmex

La organización sólo debe de proveer un espacio físico entre el área editorial y la administrativa de la empresa para desarrollar el departamento OC-Solmex. Trabjará de cerca con la Dirección del diario, Recursos Humanos, Vicepresidencia de OEM en línea y Presidencia de Información de OEM.

No será necesario contratar a más personal, sólo habrá que considerar a algunos trabajadores voluntarios y capacitarlos para aplicar el PIC. Esto no generará costos extras para el periódico. Recordamos, que conformen se presenten resultados, se negociarán sueldos, y más beneficios para el departamento OC-Solmex.

6.7.6 Modo de funcionamiento adecuado:

Es necesario, para el funcionamiento del área OC-Solmex, que se cuente con dos personas y el líder del PIC. Además deberá contar con el apoyo decidido de la Dirección del diario, siempre negociando y comunicando las acciones a seguir.

6.7.7 Programas y acciones:

- Se llevará a cabo una presentación a directivos de OEM y *El Sol de México*, además de jefes de cada sección y departamentos, para informar el Plan de Intervención Comunicativo: “Consensos: *El Sol de México* avanza”. (sensibilización).
- Se recolectarán sugerencias sobre el PIC y se agregarán al Plan.
- Se indicará una fecha exacta para “echar a andar” el proyecto.
- Se mostrarán fechas para ejecutar, analizar y evaluar el PIC, y finalmente se ajustarán las modificaciones.

Estas acciones están encaminadas a primeramente *sensibilizar* a los trabajadores del periódico acerca del PIC y sus múltiples beneficios. Pero sobre todo hacer hincapié en su “no ejecución”, es decir, que pasaría si no se aplica. Mostramos a la organización, si las cosas siguen igual y también presentaremos la organización con la propuesta de mejorar y que los “nuevos tiempos” serán benéficos para todos.

Esto es vital, pues para los directivos del periódico no se prevén costos y para los trabajadores será una nueva forma de trabajar, pero sobre todo de tomarlos en cuenta.

Debemos reforzar las cosas buenas que tiene la organización, como es el caso de los rituales de fiestas, de convenios con otras empresas o servicios, de su clima organizacional que se considera benévolo; sus trabajadores leales y por su puesto la visión del periódico como una buena escuela, que se traduzca en mejores productos informativos, no sólo el periódico, sino la versión externa y mundial: *El Sol de México en línea*. La posibilidad de que el trabajo de *El Sol de México* pueda ser visto en todo el mundo.

Neutralizaremos las deficiencias de trabajo, mejoraremos los tiempos de producción, el trato hacia los reporteros y los beneficios, que vienen ligados con responsabilidades, la visión de empresa que tiene el dueño de OEM, proponemos un liderazgo que pueda unir a

los suyos, vigilaremos que los compromisos se cumplan y sobre todo basaremos las estrategias en la comunicación, porque sólo así se mejorarán las cosas.

Sabemos de antemano que encontraremos resistencia al cambio, pero sabemos que si moldeamos actitudes y mostramos resultados en acciones simples, los trabajadores observarán mejoras. Siempre y en todo momento evitaremos el desencanto, al proponer acciones viables y pertinentes. No podemos mejorar el mundo, pero sí la forma de trabajar y nuestra vida.

6.8 Estrategia de comunicación

Ahora que hemos dicho las fortalezas y debilidades de *El Sol de México*, sus factores que la articulan y la desarticulan, es necesario caracterizar la estrategia de comunicación.

Hemos dicho que la comunicación es vital en el PIC “Consensos: *El Sol de México* avanza”, porque sólo cuando partimos de la comunicación para la acción, podemos conversar y negociar a fin de llegar a acuerdos y compromisos. Esta estrategia de comunicación tiene por fin eso. Buscar negociar entre los actores de la organización.

Es necesario destacar aquí que en su estructura, las organizaciones se componen de un sistema de comunicación, el cual tiene un principio técnico básico de producir, distribuir y consumir información, todo un proceso complejo de conexión para que las personas puedan realizar acciones conjuntas²¹⁵; es decir, se pongan de acuerdo para desempeñar sus funciones, en aras de cumplir un objetivo. Esta estrategia se compone de ciertos elementos que se explicarán a continuación.

²¹⁵ Arellano, Enrique. **La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones.** Disponible en Razón y Palabra [revista electrónica] en www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/suesp/estrategia.htm, (21 de marzo de 2003).

6.8.1 Mensaje institucional:

“El Sol de México, **reconociéndonos**”

Esto tiene como propósito realzar el hecho de que todos somos iguales y que por tanto, estamos en igualdad de condiciones, siempre. La necesidad de reconocer al otro nos llevará a pensar que podemos interactuar y comunicarnos; conversar para llegar a acuerdos. Eso será lo principal, *todos somos iguales*.

Este mensaje tendrá como **meta**, hacer que los trabajadores se reconozcan, se den cuenta de que existe el “otro”; diferenciar para unir, esa es la finalidad.

El **propósito** de este mensaje es buscar que todos queden *enterados* de las políticas y cambios en el periódico, donde se unen las propuestas de todos y siempre se pueden negociar las situaciones.

6.8.2 Proceso o dispositivo de comunicación:

- Transmisiones masivas
- Interacción grupal
- Diálogo interpersonal

Los procesos para difundir el mensaje institucional y hacer llegar los planes del PIC, son de manera **masiva** para todos los trabajadores, en algunos casos habrá **interacción grupal**, con los conjuntos de personas para tratar algo de manera especial y ya algo muy particular se ejecutará un **diálogo interpersonal**.

6.8.3 Tipos de públicos:

- Directivos (grupal)
- Trabajadores en general (masiva)
- Reporteros (Masiva y diálogo interpersonal)
- Página de Internet (Grupal y diálogo interpersonal)

Estos públicos representan de manera primaria a los indiciados en el proceso de investigación medido, pero se extenderán a todos los trabajadores, quedando en el punto de que el mensaje y la información debe llegar a todos los destinos, si se quiere una empresa eficiente.

6.9 Planes de comunicación

El plan comunicativo que se presenta es resultado del diagnóstico y es necesario que sea conocido por todos los miembros del periódico y debe ser aprobado por los directivos de OEM y *El Sol de México*.

Cabe señalar que el PIC “Consensos: *El Sol de México* avanza”, no admite reservas, privacidades, secretos, misterios o confidencias. Es necesario que se haga presente en todas las funciones y estructuras de la organización.

El plan no contraviene la política editorial y laboral del periódico, ni se modifica sustancialmente la estructura organizacional de *El Sol de México*. Queda claro que se ha propuesto y diseñado, teniendo en cuenta la viabilidad y la pertinencia.

6.9.1 Objetivo General

Incidir en la productividad y en las relaciones personales de los trabajadores del periódico y de *El Sol de México en línea*, para proyectarla como una organización competitiva, eficaz y eficiente, y con una creciente influencia nacional y reconocimiento internacional, a través de la operación de la Oficina de Comunicación Organizacional.

6.9.2 Objetivos Particulares

- a) Mejorar la carga de información, en cuanto a calidad y tiempos, de *El Sol de México en línea*.
- b) Aplicar la herramienta de la comunicación, por medio de diversos productos, para organizar los procesos y negociar situaciones que se traduzcan en compromisos en el periódico.

- c) Difundir el ideario y los valores de *El Sol de México* en toda la organización.
- d) Comunicar para organizar acciones conjuntas que comprometan voluntades para elaborar trabajo de calidad y reduzca pérdidas.
- e) Evitar que las decisiones recaigan sobre una sola persona.

6.9.3 Políticas de Comunicación

Es claro que la base del PIC “Consensos: *El Sol de México* avanza”, es la comunicación y aquí debemos puntualizar cuáles serán esas acciones y los lineamientos comunicativos.

1. La comunicación constituye la base indispensable para la cooperación entre los actores organizacionales.
2. El trabajador debe tener la información y capacitación necesaria para laborar, desde objetivos del periódico hasta su integración con los demás trabajadores.
3. La información deberá recorrer oportunamente la organización, sin problemas, cuellos de botella o tráfico, para que sea entendida y distribuida por los trabajadores.
4. Siempre debe haber retroalimentación. La cooperación es la base del trabajo en grupo y mientras más comunicación haya, mejor trabajo.
5. Es necesario considerar la comunicación informal como una herramienta valiosa, no sólo la información *oficial* es válida.
6. Comunicar para accionar. La comunicación debe ser el detonador de actividades, organización de procesos y sobre todo de llegar a consensos que culminen en compromisos para la acción.

6.9.4 Vocabulario rector

Ahora que se delinearon las políticas de comunicación, debemos explicar el vocabulario que se utilizó en el PIC “Consensos: *El Sol de México* avanza”.

1. Misión.- El periódico debe dar a conocer su misión y si no es la correcta se debe crear una nueva, donde las ideas de todos estén plasmadas en esas líneas.

2. Visión.- La difusión de este valor es clave para la realización de acciones futuras y saber dónde quiere estar la organización. Lograr el compromiso es fundamental para asegurar ese futuro.
3. Valores.- Forma parte del ideario y por tanto los valores serán vitales para coordinar acciones grupales. Los valores serán las visiones parecidas que tengan los trabajadores y serán los reguladores de las actividades.
4. Cultura.- La manera de pensar de los trabajadores del periódico es un recurso, no un impedimento. Moldear esa cultura es uno de los objetivos del PIC, para lograr éxito en la organización.
5. Deseos.- Parte de la cultura de los actores organizacionales, pero se convierten en ideas que canalizadas, se pueden explotar en bien de la organización y por supuesto, traducirse en satisfacción de los trabajadores.
6. Interés.- La empresa debe mostrar interés por los reporteros y trabajadores, asimismo, los actores deben hacer lo mismo por la empresa. Se convierte en un factor clave para la mejora del periódico.
7. Productos.- El PIC debe desglosarse y finalizar en productos que sean consumidos al interior y exterior de la organización. Es la materialización de las mejoras.
8. Descuentos.- Si el periódico no puede aumentar los salarios, prestaciones y mejorar la economía de los trabajadores y la suya propia, debemos empezar por lograr beneficios. Los descuentos se vuelven el factor a explotar, porque la empresa podrá ahorrarse muchos costos, pero también los actores quedarán satisfechos con restar dinero en los productos que consuman. Es la traducción de intercambios con otras empresas o servicios. Ya los hay, pero hay que ampliarlos.
9. Acción.- La comunicación para la acción. De nada sirve que propongamos ideales, sino se traducen en hechos. La gente quiere ver los cambios, las acciones, por tanto, debe haber acciones, aunque sea mínimas.
10. Acuerdo.- La comunicación debe permitir acercar a las partes diferentes. Diferenciar para acercar. Por medio de la conversación, la negociación debemos llegar a los acuerdos en beneficios de todos, no de unos cuantos.
11. Eficacia.- *El Sol de México* debe ser eficaz en todos sus procesos, de ahí la necesidad de aplicar la comunicación para mejorar procesos.

12. Ahorro.- El PIC “Consensos: *El Sol de México* avanza”, debe traducirse en ahorros, la empresa tiene grandes pérdidas. Éstas deben acabar y el PIC está avocado a eso.

6.10. Plan de comunicación 1

Organización y Comunicación en El Sol de México (OC-Solmex)

- Esta oficina deberá contar con un espacio físico, entre las zonas editoriales, directivas y administrativas.
- De ser posible, el investigador será el coordinador del área y trabajará de cerca con la Dirección del diario, el departamento de Recursos Humanos, la Vicepresidencia de OEM en línea y Presidencia de Información de OEM.
- La falta de recursos en *El Sol de México*, imposibilitará la contratación de otra persona y la escasez de material, pero se tratará de trabajar con lo que hay. Es decir, se solicitará que otra persona, ya sea de Recursos Humanos o alguna otra que tenga estudios de comunicación, pueda auxiliar en las labores comunicativas.
- Este plan responde a los diagnósticos de todos los capítulos en los que se centró la investigación, es decir, debe resolver los conflictos que se encontraron en los análisis de entorno, estructura, funcionamiento, comunicación y cultura.

6.11. Plan de comunicación 2

Información a tiempo en El Sol de México en línea

- Se buscará organizar y eficientar los procesos de producción de noticias con los reporteros.
- Se aprovechará la estructura de OEM, por medio de llamadas telefónicas a reporteros, provincia y en casos necesarios, con dependencias gubernamentales.
- Comunicación directa, cara a cara con los reporteros para pedir la información.

- Vocabulario rector:
 - Acuerdo
 - Eficacia
 - Interés
- Programas de Comunicación: Interno.
 - Interno: Los trabajadores (página de Internet y reporteros) deben comunicarse en todo momento para lograr recolectar información para el portal.
En este caso el proceso de comunicación es **grupal e interpersonal**, porque se dará a conocer a los trabajadores, pero en otros casos, directamente con los trabajadores involucrados.
 - Este Plan responde a la problemática de la información a destiempo en *El Sol de México*.

6.12. Plan de comunicación 3

Ideario y Valores

- Se realizarán **conferencias** para todos los trabajadores donde se den a conocer las metas de *El Sol de México*. Se realizarán una cada año. No tendrá ningún costo porque se disponen de las instalaciones y los equipos necesarios.
- Se espera que por este medio todos conozcan hacia dónde se dirige la organización y cuáles son sus características.
- Hace hincapié en la importancia de los trabajadores para el periódico.
- Vocabulario rector:
 - Misión
 - Visión
 - Valores
 - Cultura
- Programas de Comunicación: Interno y externo.

- Externo: Se deben de dar a conocer para que el público sepa *¿quién es El Sol de México en línea?* y mejorar la imagen del periódico en el exterior.
En este caso el proceso de comunicación es **masivo**, porque se dará a conocer para todos los públicos, sin distinción.
- Interno: Los trabajadores deben conocer qué y quién es su organización, para aprender a quererla.
En este caso el proceso de comunicación es **grupál/comunitario**, porque se dará a conocer a los trabajadores, pero en algunos casos, segmentando a la población.
- El **producto comunicativo** se traducirá en documentos que vayan integrados en el periódico y espacios en el portal de Internet. También serán promocionales en el banner electrónico del edificio del periódico.
Habrá leyendas en los recibos de nómina y se colocarán cuadros con las frases en todas las instalaciones del periódico.
- Este Plan responde a la problemática de entorno, estructura y cultura.

6.13. Plan comunicación 4

Comunicación. Hacia las acciones conjuntas.

- Se realizarán informes donde las autoridades y trabajadores de *El Sol de México*, expresen sus ideas y lineamientos para trabajar.
- Se espera que por este medio, los integrantes del periódico concreten acciones y las den a conocer para un trabajo eficaz, coordinado y sin contratiempos.
- El informe saldrá de las propias juntas o reuniones que tengan cada departamento o sección y se distribuirá a través de memorándums, e-mail u documentos importantes, de preferencia vía electrónica, para ahorrar papel. Los documentos vía mail se aseguran porque todos cuentan con computadores y los jefes de sección o departamento los colocarán en el servidor, como cualquier documento para que pueda ser consultado por todos.

- Vocabulario rector:
 - Acción
 - Acuerdo
 - Eficacia
 - Ahorro
- Programas de Comunicación: Interno.
 - Interno: Lineamientos para trabajar, pero no impuestos, sino consensuados.
 - En este caso el proceso de comunicación es **grupal o comunitario** –en algunos casos- e **interpersonal**, en los casos que sean pertinentes, porque los trabajadores y directivos pueden consensuar acciones de esa manera.
El **producto comunicativo** se traducirá en juntas y reuniones que culminen en informes ese mismo día o semana. La encargada de redactar los informes será la secretaria de la dirección o en su caso el departamento OC-Solmex, que los distribuirá por mail o impresos, a toda la organización, vía departamentos o secciones y los colocará en los servidores de la organización, para consulta de todos.
 - Este plan responde a los diagnósticos de funcionamiento y comunicación.

Estos serían los productos comunicativos que se utilizarían para llevar a cabo el PIC “Consensos: *El Sol de México* avanza”. La primera acción, como ya se dijo es informar a los directivos para “echar a andar” el proyecto. Pero se confía en su aprobación, porque se cuentan con los suficientes argumentos para su aplicación.

Es claro que se debe mejorar en la selección y reclutamiento del personal. Los directivos deben ser profesionales del periodismo, no otra cosa. Los reporteros deben ser investigadores, no otra cosa. En la medida en que eso se solucione, el trabajo periodístico mejorará, junto con la satisfacción de todos los elementos que necesitan los reporteros, aprovechando la infraestructura del periódico, habrá información de calidad y a tiempo en *El Sol de México en línea*.

6.14 Evaluaciones y ajustes

Después de mostrar las características del PIC (“Consensos: *El Sol de México avanza*”), debemos considerar cómo vamos a evaluar el Plan y sus posibles ajustes. Aquí también debemos tener en mente los costos, tanto económicos, psicológicos, etc.

Pues bien, se plantea que la empresa no tendrá que efectuar grandes inversiones, porque se reutilizará material para las impresiones, no contratará personal, porque se redireccionará a las personas hacia el área OC-Solmex. El investigador, editor de la página de Internet, realizará la función de coordinador de la nueva área. Hasta no entregar resultados, no se pedirán grandes cosas. Sabemos las carencias de *El Sol de México* y la viabilidad del PIC depende en gran medida de cuán económico sea.

Así, las peticiones son pocas, en contraste con las ganancias que se prevén al aplicar el PIC, pues simplemente, contrarrestará las pérdidas y eso se traducirá en ganancias. Pero no sólo habrá ganancias para la empresa, pues se aumentará la productividad, también los trabajadores saldrán ganando, pues se apuesta a un mejor ambiente y a la satisfacción, aunque sea mínima, de sus necesidades.

La evaluación se realizará después de un año, a partir de la aplicación del PIC y creación del área OC-Solmex. Esta revisión estará centrada en conocer qué tanto ha servido el PIC en el periódico y se realizará a través de encuestas de clima organizacional, de percepción de los cambios. Además, habrá entrevistas con los directivos de OEM y del propio diario, a fin de conocer su perspectiva de las cosas, a un año de haber implantado mejoras. Los grupos de discusión podrían ser otra opción para revisar si han funcionado los planes. Éstos se aplicarán a los trabajadores y jefes de sección o departamento.

Los resultados de estas herramientas nos podrán dar una idea clara de lo que ha funcionado y lo que no. Así, podremos ajustar nuevamente los planes. El fin es hacer revisiones periódicas y de ser necesario, ajustar constantemente, con el propósito de hallar un balance entre la productividad y el bienestar de los trabajadores.

Conclusiones

Hemos hecho una investigación del periódico *El Sol de México*, que ha abarcado su entorno, su estructura, su funcionamiento, la comunicación que existe en él y su cultura. Sellamos ese análisis con la creación de una Propuesta de Intervención Comunicativa que pueda neutralizar sus deficiencias, potenciando sus elementos buenos. Intentamos articular sus diferencias y similitudes, a fin de cohesionar la organización y elevar su productividad, pero también mejorar la situación de las personas en la empresa, porque como lo indica “La Organización Habitable”, no venimos al mundo sólo a producir, venimos a ser felices.

Así, hemos identificado que las organizaciones mexicanas, en general, se encuentran en una situación crítica. Individuos y organizaciones, están sometidos a una serie de constantes y rápidos cambios en la economía, la política, la tecnología y la ciencia, y desde luego la cultura, sólo por mencionar algunas áreas. Es decir, las características organizacionales actuales contrastan en mucho de aquellas organizaciones tradicionales o anteriores a esta etapa de globalización y apertura económica a ultranza, sobre todo en la rapidez con la que deben adaptarse a los cambios que se presentan sucesiva y aceleradamente.

Los fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentarse las organizaciones, como la globalización, la apertura económica, la competitividad y los cambios rápidos que vive el conjunto de la sociedad, hacen que se deban replantear muchas cosas en las empresas. Así, vemos que *El Sol de México* sigue respondiendo a estructuras antiguas. La cultura que presenta es problemática. Vemos que el periódico se considera al entorno, como un medio seguro. El dueño de OEM, Mario Vázquez Raña, parece estar confiado en que las cosas, para sus periódicos gozan de buena salud y no parece considerar las nuevas variantes que se están presentando. La entrevista a *Don Mario* hubiera sido muy buena para la investigación.

Pues bien, el futuro no luce fácil para el periódico, en general para el periodismo, pues cada vez más la competencia se aleja más y *El Sol de México* y OEM no parece hacer nada, pero a esto se suma la idea de que se están acabando los apoyos del gobierno hacia los medios

impresos. Cada vez más, la gente dejará al periódico y se irá por consumir medios más rápidos, baratos y que estén al avance de la tecnología.

Estas variables deben ser consideradas por el dueño de OEM, pues si bien no se observa que el futuro vaya a desaparecer el periódico, si se irá rezagando cada vez más, hasta que un día quede inservible el periódico, porque no se puede sostener su situación. La problemática es grave. El cambio debe aparecer cuanto antes en el periódico y una de sus apariencias es *El Sol de México en línea*. La respuesta de OEM para estar a la vanguardia debe traducirse también a las demás estructuras de la organización. Así como se intenta estar a la par de la tecnología, debe mejorarse la situación interna.

La organización debe *cambiar* para no ser una “empresa caduca”. La Propuesta de Intervención Comunicativa responde a eso. Se sabe de antemano que el dueño de OEM, difícilmente aprobará un cambio, pero se le demostrará que la situación actual de la empresa y las pérdidas que tiene, hacen insostenible la situación actual. Se propone pues, organizar de mejor manera el trabajo, para que los reporteros logren información de calidad y se pueda actualizar de manera adecuada la página de Internet, pero también se proyectan mejoras laborales sin invertir mucho dinero. Los intereses de la empresa deben modificarse y se intentará que también los de los trabajadores importen.

Hay que adaptarse a los nuevos tiempos y esto es urgente para la OEM, pero en particular para *El Sol de México*. No se podrán cambiar muchas cosas, pero sí las suficientes para hacer un trabajo de calidad en el periódico, mejorar la situación de los trabajadores y siempre llevar a la comunicación para crear estrategias adecuadas para cada situación, que pueda responder a las eventualidades de este mundo, que constantemente está en movimiento.

La propuesta, se alza como algo viable, por sus características de mejoras, pero también de aceptación porque busca acabar con las pérdidas y tratará de ayudar a salir de la oscuridad y el atraso al periódico.

Queda claro que nada se puede mejorar, ni se pueden aplicar cambios, ni resolver problemas sin hacer un diagnóstico de las cosas. Así, vemos que el análisis de cada uno de los elementos de la organización son valiosos. Y comprobamos que no todo está mal en la organización. Hay cosas buenas y malas. Se trata de modificar las problemáticas, aprovechando las fortalezas.

Para modificar la situación en la organización nos basamos en la cultura organizacional, que es un recurso productivo. Esta modificación se realizaría a través de la comunicación, tras conocer las representaciones de los actores, para hallar las diferencias y proponer la mediación entre los actores y la organización, a fin de cohesionar la empresa.

Apostamos a que en la organización el control debe ser mínimo, se intenta convencer. Debemos en todo momento, conversar, negociar y comunicar en la organización para ganar la cooperación de los trabajadores. Así, el papel de la comunicación toma especial relevancia, en toda la organización. La idea de esta propuesta es “ceder para ganar” y si ganan los actores, gana la empresa. El PIC es una mirada doble. Por una parte reconoce la postura funcional de la organizacional, pero por otro lado, también ve la parte crítica, las diferencias y el mosaico cultural. Sabemos que el PIC no es mágico y que puede ser perfectible. Pero es una herramienta muy útil en la mejora de la organización, pues tratamos de convencer al líder para que este de acuerdo con la organización, pero no solamente lo que digan los dueños, sino lo que diga la empresa, trabajadores y directivos.

El periódico lo hacen los trabajadores, en este caso, gran parte de los reporteros, pues sin información, no hay medio. Así, habrá que revalorar el papel de los actores en la organización. La empresa debe dialogar, para llegar a los acuerdos, que se traduzcan en compromisos y éstos deben ser claros y contundentes.

La organización debe ser congruente entre lo que dice y lo que hace realmente. El PIC de *El Sol de México* está basado en el diagnóstico de la empresa y esto arrojó que existen diferencias en el periódico, y estas diferencias deben ser acercadas por medio de la comunicación, a favor de la propia organización.

Los diagnósticos que aparecieron en la empresa pueden ser varios y son sistematizados de acuerdo con el capitulado de la investigación. *El Sol de México* no lee su **entorno**, pues no parece importarle, por el proteccionismo que tiene del dueño. No existen planes que tengan en cuenta las eventualidades, por tanto, el periódico no responde de manera eficiente a las contingencias. Pero queda claro, que si las cosas no cambian la empresa se estancará y llegará el día que sea insostenible la situación. La OEM no aguantará la carga de grandes pérdidas. Los cambios deben ser urgentes, pues la competencia está alejándose cada día más y los apoyos del gobierno desaparecerán.

En cuanto a la **formalización**, *El Sol de México* presenta bajos grados. La estructura del periódico es deficiente pues no se encontraron las pautas que muestre cómo es la organización. Los documentos que indican cómo es el periódico son desconocidos por los trabajadores. En la página de Internet aparecen algunos visos de estructura y formalidad.

El **funcionamiento** del periódico es deficiente, pues hay información a destiempo en la página de Internet y la edición impresa presenta grandes atrasos. La **interacción** entre los grupos y actores afectan la productividad. En ese análisis se encontraron las deficiencias de la empresa y los factores que lo provocan.

La **comunicación** en el periódico se limita a la formal, es decir, sólo se le da prioridad a lo que dice la empresa, pero poco se toma en cuenta la informal, lo que en verdad se dice en la organización. Se propone en este capítulo una comunicación que privilegie el diálogo y la interacción. Comunicar para articular los diferentes modos de pensar y actuar. Comunicar para organizar los procesos y para negociar las situaciones. Vemos que *El Sol de México* sigue atrapado en las viejas concepciones de comunicación.

Los **valores**, **actitudes** y **creencias**, afectan de manera importante la productividad del periódico. Aquí aparecen características propias de los mexicanos, como son la crítica hacia el liderazgo, la impuntualidad y la creencia de que la organización debe darles todo lo que ellos quieran, pero no existe un *compromiso* recíproco.

Así, encontramos que la problemática estudiada (la información a destiempo en *El Sol de México en línea*) tiene varias vertientes y causas. Primeramente los reporteros no realizan su trabajo adecuadamente porque no hay una organización de los procesos, además no cuentan con los elementos necesarios para llevar a cabo su labor, se suma su personalidad y creencias para enviar información. El PIC aborda estas variables y las busca enfrentar con herramientas.

Pero también el PIC busca encontrar solución a las problemáticas halladas en la investigación. Hemos dicho que la comunicación es vital en el PIC “Consensos: *El Sol de México avanza*”, porque sólo cuando partimos de la comunicación para la acción, podemos conversar y negociar a fin de llegar a acuerdos y compromisos. Esta estrategia de comunicación tiene por fin eso. Buscar negociar entre los actores de la organización.

El PIC busca redireccionar los caminos de la organización y del trabajador. Intenta articular las diferencias para que todos vean a la organización de la misma manera. La comunicación como detonadora de la acción social. Así, la comunicación se revela como una estrategia.

La propuesta de esta investigación es modificar la situación actual de *El Sol de México*, porque no tardará en ser insostenible la situación. La organización debe estar dispuesta al cambio, porque si no lo hace, será demasiado tarde para rescatar al periódico.

Esperamos que ésta sea la primera de muchas investigaciones en OEM, ya que no sólo hay deficiencias en *El Sol de México en línea*, o el diario, sino en toda la organización, con el fin de mejorar la productividad, pero también la calidad de vida de los trabajadores.

Bibliografía

1. Abravanel, et. al., **Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos**, Ed Legis, Bogotá, 1988.
2. Andrade, Horacio. **La comunicación positiva y el entorno organizacional**. Razón y palabra no. 4, año 1, septiembre-noviembre, 1996.
3. Arellano, Enrique, **La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones**. Disponible en *Razón y Palabra* [revista electrónica] en: www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/suesp/estrategia.htm, (21 de marzo de 2003).
4. Arnold, Marcelo y Osorio, Francisco. **Artículo Introducción a los conceptos básicos de la Teoría General de Sistemas**.- Revista Cinta de Moebio No. 3, Abril de 1998. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile.
5. Avila Guzmán, Xavier. **De la Cibernética a la Organización Comunicante**, Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación, Número 1, Volumen 1, Año 1, Octubre 1997.
6. Ávila Guzmán, Xavier. **La comunicación organizacional en México: situación, retos y perspectivas**, en Alter-Ego. Cuadernos de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación. Acatlán. Enero 2004
7. Bartoli, Annie. **Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada**. Piados, Argentina. 1ª edición 1992.
8. Brunet Luc, **El Clima de trabajo en las organizaciones**. Definición, diagnóstico y consecuencias. México, Trillas, 1987.
9. Crozier y Friedberg, **El Actor y el sistema**. Edit. Alianza, México 1990.
10. D'Aprix Roger. **La comunicación, clave de la productividad**. Limusa Noriega. México 1982
11. Denison Daniel, R. **La cultura corporativa y la productividad organizacional**. Legis. Bogota 1991.

12. Etzioni, Amitai y Eva (comps.). **Los cambios sociales. Fuentes, tipos y consecuencias.** Trad. Florentino M. Torner, 1a. ed., 3a. reimp., México, FCE, 1984, 455 p.
13. Fernández Collado, Carlos. **La comunicación en las organizaciones.** Mc Graw Hill. México. 1990
14. Galindo Cáceres, Jesús y otros. **Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación.** Ed. Prentice Hall, Pearson Educación y Addison Wesley. 1998. México D.F. 524 pp.
15. Huse, Edgar F., et al. **El comportamiento humano en la organización.** Sitsa. México. 1980, pp.
16. Johansen, B. Óscar.- **La comunicación y la conducta organizacional.** Diana. México. 1979, pp.
17. Jos S. Méndez, et al. **Dinámica social en las organizaciones.** McGraw Hill. México. 1990, pp.
18. Martín Serrano, Manuel y otros. **Teoría de la Comunicación. I. Epistemología y Análisis de la Referencia,** UNAM-ENEP Acatlán, México 1993, 228 pp.
19. Martín Serrano, Manuel. **La Producción Social de Comunicación,** Ed. Alianza, España 1986, 501 pp.
20. Martínez Emilio, **Herramientas estadísticas básicas,** versión mimeografiada. Gráficas La Prensa, México 1995.
21. Marx, Carlos. **El Capital. Crítica de la Economía Política.** Trad. Wenceslao Roces, vol. I, 2a. ed., 7a. reimp., México, FCE, 1975, 771 p.
22. Mayntz, Renate. **Sociología de la Organización.** Trad. José Díaz García, 1a. ed., 5a. reimp., Madrid, Alianza Universidad, 1990, 188 p.
23. Mendoza Estada, Daniel. **"Alter-Ego". Reflexiones en torno a la comunicación.** Cuaderno de trabajo. ENEP Acatlán. Segunda Época. Año I. No. 0. Enero 2004. pp. 109.
24. Moles, Abraham. **Teoría de los Actos.** Ed. Trillas, México 1982.
25. Morgan, Gareth. **Imágenes de la Organización.** México, Alfaomega/RA-MA, 1991, 411 p.

26. Nosnik, Abraham. **El Poder de la Comunicación en las Organizaciones**, Plaza y Valdés Editores y la Universidad Iberoamericana, México 1998, 386 pp.
27. Olmsted, M.S., **El pequeño grupo**, Ed. Piados, Buenos Aires, 1996.
28. Pérez Correa, Fernando. (febrero 1995). **La negociación: hechos y simulacros**. Revista Vuelta, 219, 38-40.
29. Pérez Dávila, Jaime. **Diversidad y comunicación. Elementos para una planificación global de la comunicación**. Documento sin publicar, México, 1998.
30. Pérez Dávila, Jaime. **Recursos Culturales de la Organización**, documento sin publicar, México, 1998.
31. Pérez Dávila, Jaime. **El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación. Ensayos de Comunicación Organizacional**. Cuaderno de trabajo No. 1. Acatlán, 1997.
32. Reed Torres, Luis y Ruiz Castañeda, Ma. Del Carmen. **El periodismo en México. 500 años de historia**. Edamex. 1995. México. 373 pp.
33. Revilla Basurto, Mario. **Comunicación y Reproducción. Una Reflexión desde el Caso Telmex**, CADEC-Tesis, México 2001.
34. Revilla Basurto, Mario. **Introducción a la Teoría de la Comunicación**. SyG Editores. México. 1997.
35. Robbins, Stephen P. **Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones**. Trad. Rosa Ma. Rosas Sánchez, 3a. ed., México, Prentice Hall, 1991, 568 p.
36. Rodríguez Castañeda, Rafael. **Prensa vendida**. Ed. Grijalbo, 1993. México, DF.
37. Ruiz Olabuenaga, J.I. **Sociología de las organizaciones**. Edit. Universidad de Deusto, España. 1995.
38. Salaman, Graeme y Thompson, Kenneth. **Control e ideología en las organizaciones**. Trad. Martha Merodio, México, FCE, 1984, 367 p.
39. Schein, Edgar H. **Psicología de la Organización**. Trad. Víctor E. Cruz Cardona, México, Prentice Hall, 1982, 252 p.
40. Serrano, Rafael y otros. **La Organización Habitable**. México, SyG S.A. de C.V., 2001 269 p.
41. Winkin, Y. y otros. **La Nueva Comunicación**, Kairós, Barcelona, 1987.

Revistas y Periódicos

Expansión. Julio 10, 2002. Año XXXIII. Núm 844. Grupo Editorial Expansión.
Media Vyasa. Año 2003. Edición No.45.

El Sol de México, 22 de septiembre, 15 de octubre y 10 de noviembre de 2003, año 37 No. 9457, 9479, 9504.

Revista Creativa. Enero 2001. Año XIV Num 560.

Estudio General de Medios. Periodo acumulado 2003. Enero-Septiembre de 2003.

Leyes, Códigos y otros

Informe sobre la Iniciativa de Ley Federal de Comunicación Social
Ley de Imprenta
Documentos históricos de El Sol de México.

Sitios de Internet

<http://www.cnmedios.com.mx>

<http://www.congreso.gob.mx>

<http://www.elsoldemexico.com.mx>

<http://www.amipci.org.mx>

<http://www.amed.com.mx/>

<http://www.grupo-lemus.com.mx/>

<http://www.elasesor.com.mx/listas/lista287.html>

<http://www.livra.com>

<http://www.zocalo.com.mx>

<http://www.ivm.com.mx>

<http://www.inegi.gob.mx>

<http://www.ife.org.mx>

<http://www.infoamerica.org/teoria/bateson2.htm>

http://www.redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/publicaciones/publi_biosfera/fauna/ciempies/ciempies.htm

Anexo 1

Transcripción de entrevistas focalizadas

A. ¿Cuáles son los problemas que más afectan el área?

I. ¿El área de redacción, el área de generación de noticias? Lo que más afecta a la producción, a una buena producción de noticias, a una "buena producción" que respalde la página de Internet y una buena producción que se refleje en las ventas del diario es la falta de organización de la redacción.

Suena el teléfono

Hablábamos de que falta organización fundamentalmente. La redacción no está estructurada, no hay cadenas de mando que vayan de la dirección a la jefatura de redacción, a la jefatura de información, a las áreas administrativas, a las áreas técnicas. Cada una de estas áreas funciona de manera independiente y con estándares de calidad totalmente anulados; no existen estándares de calidad, no existe una evaluación del trabajo cotidiano, no se evalúa la materia informativa, no hay parámetros de calidad para el trabajo de reporteros. Entonces, hay una falta de organización, de estructura y de una línea de dirección así como de la definición de una política editorial que nos permita esbozar un proyecto de trabajo en el cual haya controles de calidad, haya definición de un estilo periodístico, haya definición de jornadas de trabajo. Aquí es totalmente irreal todo, eh..., los editores no tienen un horario específico, las juntas de evaluación funcionan sin ninguna, absolutamente, ningún proyecto de análisis de lo que se publicó o de lo que viene. Se hace un trabajo totalmente desequilibrado, totalmente desorganizado y sin ninguna línea editorial. Se genera información que se utiliza de última hora por que lamentablemente no tenemos otra cosa. Ahora, lo fundamental para mí es la falta de calidad de la materia informativa, si tuviéramos una buena, un buen trabajo informativo y si los reporteros trabajaran realmente sus fuentes todo sería distinto. Pero si haces una comparación entre la información que se maneja en El Sol de México y la información que se maneja en otros medios de comunicación te das cuenta que no es una información, carece de calidad, carece de rigor. Eh..., generalmente casi siempre es incompleta, si..., no contiene elementos adicionales a la "información adicional" que se generan en las fuentes, no se controla la calidad en la jefatura de información, no se controla la calidad en la jefatura de redacción, así que realmente carece de calidad la información. A partir de este problema todo lo demás está mal.

A. *Aha, Ahora otros problemas a parte de estos que crees que afectan a la redacción?*

I. Yo creo, esto es muy grave decirlo, afecta que no existe una cadena de mando, el Director no tiene actividades específicas que realizar en la redacción, no cuida lo que está ocurriendo, no ha definido una política editorial, eh... se cumplen las juntas no por que estemos, las juntas de redacción, se hacen no por que tenemos un proyecto que analizar o que trabajar en él sino simplemente por que es una obligación establecida. O sea no se busca en esas juntas mejorar la materia, simplemente se cumple con un requisito y un horario que debemos de tomar en cuenta en el proceso diario de trabajo, pero nada más, o sea, no hay un objetivo específico para esa reunión.

A. *¿Qué papel juegas tú en esas fallas? ¿Tú te ves en esas fallas?*

I. Si me veo en esas fallas, me veo en esas fallas por que puedo comparar mi trabajo anterior en El Universal como Subdirectora también, a lo que estoy haciendo ahora. Ahorita yo estoy de apaga fuegos nada más, tratando de resolver los problemas que surgen del día pero sin un proyecto de trabajo específico, por que mientras el Director no libere mi autoridad para que yo pueda ejercer realmente las funciones que establece el organigrama en prioridad; pues yo no puedo hacer otra cosa por que no estoy dispuesta a todos los días tener una pelea con el Director, por que si así fuera pues ya me hubiera yo ido, no lo hubiéramos soportado ni él ni yo. Yo soy apaga fuegos, no cumplo con toda la responsabilidad que tengo asignada.

Mi responsabilidad cual es? Coordinar a los editores, si..., supervisar la calidad de la materia informativa, del trabajo informativo, del trabajo de los directores del periódico, vigilar la calidad, ese es mi trabajo, si... Si tú vas a vigilar la calidad del, de la información diaria, mi trabajo es agilizar la edición diaria, agilizarla, hacer que en lugar de cerrar a las 12 ó 1 de la mañana ó 2 de la mañana, cerremos a las 11 de la mañana como ocurre en otros periódicos. Pero no puedo hacer otra cosa por que la estructura de trabajo tal como está organizada que todo pasa por el Director, absolutamente todo, no me permite a mí ejercer mis funciones, si... Yo debería de ser la persona que instrumentara la línea editorial de El Sol de México, no nada más instrumentar la ejecución de la línea editorial, vigilar que cada uno de los editores cumpla con esa parte que le corresponde en llevar a la práctica la línea editorial del periódico, hacer que todas las informaciones sean de excelente calidad para que salgamos a competir al mercado editorial. Nosotros no podemos competir en el mercado editorial, que es muy limitado, por la sencilla razón de que no tenemos con que, la información que la estamos, no nos lo permite.

A. Esa era como que la otra pregunta ¿qué requieres para realizar el funcionamiento de esta área?

I. Lo que yo requiero para realizar es que se me permita cumplir, osea, que se me delegue la autoridad que me corresponde, que se respete la autoridad que debo tener dentro de la estructura y del organigrama del periódico para poder instrumentar precisamente el funcionamiento del periódico.

A. Que te desaten las manos

I. Que me desaten las manos, que me permitan hablar con el Sr. Victor Romero sin que eso implique que lo tengo que hacer yo a escondidas, que me permitan ir a ver al Lic. Chao sin que me estén vigilando cada vez, si me mando llamar o si fui por mi cuenta. Que si yo me dirijo a un funcionario de la organización que se sepa que no estoy tratando de quitarle el puesto a nadie, simplemente cumpliendo con la parte que me corresponde para que el proceso productivo se desarrolle. Simplemente que me permitan ejercer la autoridad, que me permitan ejercer la responsabilidad que me entregaron cuando me hicieron Subdirectora, eso es todo. Ahora, yo sé hacer mi trabajo por que yo cuando fui Subdirectora de El Universal me mandaron 3 meses a Canadá a un seminario de administración periodística que comprendía las 5 funciones vitales de un periódico, que son: la administrativa... Vamos a comenzar, la de redacción, si?

A. Aham

I. la de edición, la de comercialización, la de distribución y la administrativa. Esas son las 5 áreas en las cuales se mueve una edición y cada una de estas áreas debe desarrollarse de tal manera que todas en conjunto creen el sistema que permita que una distribución sobreviva por que no tenemos ninguna de estas áreas estructurada y todas están por lo tanto no puede haber una edición que podamos salir a la calle igual que los otros.

A. Claro. Tu tienes clara, por lo que me estas diciendo entonces, la responsabilidad de tu trabajo y ¿esa responsabilidad como influye durante el proceso productivo?

I. Pues yo creo que es la responsabilidad más grande de todas por que es la que hace que el proceso productivo funcione. Osea, si yo pudiera hacer mi trabajo tal como debe ser yo haría que la edición se cerrara a las 11 de la noche para que tuviéramos tiempo de perfeccionar lo que esta mal en la edición. Entonces, si se cierra a la 1 de la mañana cuando ya nos queda media hora para que las maquinas comiencen a tirar que hacemos?, si...

A. ¿Tienes, cuentas con la información constante acerca del proceso de producción en general de El Sol de México?

I. No, no cuento

A. Mmm, como que las fallas, los aciertos

I. No, no cuento por que no, por que aquí la evaluación no existe, la evaluación del trabajo ni diaria, ni semanal, ni mensual. No existe evaluación, es uno de los grandes grandes problemas por que mientras no haya evaluación no hay corrección. Los errores se institucionalizan, no hay corrección.

A. Mmm y ¿tú si se presenta un problema lo corriges?

I. Eh... dentro del área en la que estoy y en la medida de mis posibilidades y hasta donde puedo llegar si lo corrijo. Hoy voy a corregir uno, si... se me hace grave que aquí crean que uno esta pintado, en la noche vino establecí una forma de hacer la sección, eh... de la UE de la Reunión de la...

A. ALCUE

I. ALCUE

A. La cumbre ALCUE

I. Sí, y se la pasaron por debajo de los zapatos, entonces yo hoy, en la junta, voy a hablar muy seriamente acerca de que no podemos jugar con mi trabajo.

A. Ok, ¿consideras que existe una buena comunicación entre directivos y las diferentes áreas para...

I. No

A. el desarrollo?

I. No, no existe. Si existiera al menos tendríamos conciencia de los problemas que hay. Este es el único lugar en el que yo he trabajado donde cada uno funciona por su lado, sin responsabilidad ante nadie.

A. ¿Cómo visualizas el futuro de El Sol de México?

I. Ah... me gustaría decirte que lo visualizo como un proceso que va de menos a mas en el cual los errores se corrigen y finalmente logremos diariamente esa, ese, osea ese triunfo que consiste en ser mejores cada día. Yo no lo veo así, yo lo veo como parte de un proceso de deterioro que si no se pone, si no se le pone fin en un tiempo, pues que te diré, este... adecuado pues el periódico no tiene, creo, no creo que pueda sobrevivir mucho tiempo en estas condiciones. No digo que lo van a cerrar digo que va a ir cayendo cada día más esto.

A. ¿Algún día desaparecerá?

I. No creo que se desaparezca, no creo que desaparezca por que este periódico tiene una función importante dentro de la cadena, es, es el periódico emblemático, es el periódico que debería ser el periódico de análisis político, es el periódico que debería de marcar la política editorial de las 62 editoras que hay en el país. Tiene un papel fundamental pero no se le ha visto así. Yo lamento decir que he revisado el periódico del pasado para acá y el pasado era muy buen periódico y estoy hablando de pasado reciente, no pasado lejano. No estoy hablando de la época de hace mucho, estoy hablando de la época de Pilar que era un periódico estructurado, un periódico con mucha publicidad, era un periódico bien definido editorialmente. Osea no estoy hablando del año de la castaña, estoy hablando de hace menos de 3, 4 años.

A. En ese futuro que suena un poco duro ¿tú te visualizas, vas a estar ahí?

I. No lo creo

A. No?

I. No para nada, yo tengo un proyecto de vida en el cual es una regla de mi vida no, no pierdo mi tiempo en los, en los imposibles. La vida es demasiado corta como para dedicarle tiempo a lo imposible. Osea yo veo que pronto pues si esto no funciona yo tengo mis límites de tiempo ya por que no vale la pena acostarte a las 2 de la mañana para hacer un producto que no tiene mayor futuro. Osea, no es egoísmo, si me dicen que dentro de 3 años todo lo que yo proponga se va a pasado (CHECAR ESA PALABRA POR QUE NO ENTENDI) ya completado aunque me paguen la mitad, que no es mucho de todas maneras (MURMURA ALGO QUE NO CAPTE) yo me quedo por que tenemos un proyecto, pero sin proyecto no hay caso.

A. ¿Alguna sugerencia a qué cambiar?

I. Si se puede, osea se puede simplemente con que nos sentemos todos y decimos a donde va el periódico, cual va a ser su línea editorial a partir de ahora, como se van a corregir los errores, como se va a estructurar el trabajo, como se van a determinar las áreas de responsabilidad de cada quien, como se va a evaluar el trabajo de cada quien, como se va a incentivar a los reporteros, como se va a controlar a los reporteros. A los reporteros no se controlan aquí, cada quien hace lo que quiere, eso es lo más lamentable, cada quien hace lo que quiere. Osea es el único lugar donde no se define responsabilidad a nadie y eso es terrible, no puedes hacer una estructura de trabajo de esa manera.

A. Bueno creo que eso finaliza y este... gracias

I. Gracias

SEGUNDA ENTREVISTA BEATRIZ GONZALEZ

A. ¿Cuáles son los problemas que más afectan el área?

B. Mmm... la falta de equipo, mmm... la falta de capacitación, mmm... el desinterés

A. ¿El desinterés de quien?

B. El desinterés en general de los directivos, mmm... yo creo que sobre todo es eso.

A. ¿Algunos otros problemas sobre El Sol de México?

B. ¿sobre la página?

A. Pues si, ahorita esto es lo que estas hablando de la página, ¿no? En general sobre El Sol de México.

Podrias hablar de algunos que obviamente impacten

B. Problemas frecuentes...

A. que impacten obviamente a la página, no..., que impacten de lleno

B. Los problemas frecuentes son técnicos sobre todo, mmm... y finalmente pues en eso no tenemos como inferencia y este... osea problemas de referencia a servidores, a conexiones en general, mmm... y otra vez, nuevamente el equipo, no..., es lo que detiene el trabajo.

A. Ahora, tu en estos problemas que aquejan a la página de internet ¿qué papel juegas en esos problemas? ¿tu te ves en esos problemas?

B. Sí... ¿cómo me veo?

A. si

B. Mmm... o ¿de que manera los resuelvo?

A. esa va a ser más adelante

Risas

A. si en realidad, si osea en esa cadena de problemas, por que al final de cuentas es todo un proceso productivo no..., y en este caso, osea, hay muchos problemas no..., en estos problemas a veces participas tu y otros seguramente no. Entonces, en los problemas que participas ¿qué papel tu desempeñas?

B. Hay... pues es que es depende, no... eh... si esta en mis manos es un problema, mmm..., de contenido, eh..., lo resuelvo, lo platico con el equipo, lo trabajamos, este... o tratamos de hacer de armar mecanismos propios, eh... para llevar a cabo el trabajo, para hacer la labor. Si son problemas que salen de nuestro alcance que son problemas técnicos, eh... bueno me ah... mi labor se limita a informarlo y a buscar una solución a través de la gente que esta capacitada para ello, no...

A. ¿Qué es lo que necesitas para realizar un buen papel de tus labores? No sé suponiendo la...

B. Pues para empezar la organización del departamento en sí.

A. ¿Se necesita re-organizar?

B. Organizarla! Osea hacer una organización real del departamento por que ha crecido, eh... de manera, este... irregular. Realmente no hemos tenido bases, no tenemos bases para hacer el trabajo.

A. ¿Tienes clara la responsabilidad de tu trabajo y su influencia en el proceso productivo?

B. Sí claro. Sí, si lo tengo.

A. ¿Llevas acabo esta responsabilidad?

B. Sí, de hecho todos los días.

A. ¿Consideras que tienes información constante sobre el proceso de producción en general de El Sol de México y también de él de la página?

B. Sí, he estado involucrada en el proceso en general, he marcado las pautas del proceso en la mayoría de los casos, eh... casi en el total de los, de los eh... pasos. Sí, si tengo el control y sé exactamente donde puedo realizar un problema y de que manera solucionarlo.

A. OK, ¿consideras que existe una buena comunicación entre los directivos y las diferentes áreas para el buen desarrollo del trabajo?

B. Eh... ¿los directivos? parecería que a los directivos del diario

A. Pueden ser del diario y los generales, ¿no?

B. Bueno tenemos que ver la página como un, no como un área, por que no es siempre al Sol de México sino como un diario independiente, osea que tendría que tener sus propias áreas: directivos, eh... administrativos. La manera en la que se mueven es distinto, es un mundo aparte de la empresa.

A. Pero ¿si hay comunicación? ¿tu crees que hay comunicación entre estos, al final de cuentas como lineal?

B. mmm...

A. ¿Como lo manejas?

B. Con los directivos te digo, de la empresa, sí; con todas las áreas de hecho

A. ¿Tú consideras que si hay y, osea, que el Sol de México en línea, osea, es como otra cosa aparte?

B. Mmm...

A. ¿Si?

B. Sí

A. ¿Y ese otro departamento u otra área que se lleva bien con los demás que hay comunicación?

B. Sí, si hay comunicación. Hay comunicación digo hay problemas a veces o más bien no frecuentemente, pero si los llega a haber por la eh... desinformación que hay sobre el trabajo que nosotros hacemos y si hubiera una, si se hiciera una planeación del trabajo seguramente tendríamos mejores resultados pero no, no lo hay por que no saben de que se trata, para empezar, Internet no...

A. ¿Cómo visualizas el futuro de El Sol de México? Ya sea también de El Sol de México on line y el Sol de México (NO ENTENDI QUE DICES AQUÍ) impreso

B. No lo sé, El Sol de México en impreso es muy probable que pudiera, bueno que se mantendrá seguramente durante algún tiempo más, mucho tiempo más. Pero si creo que podría haber los grandes cambios si la organización, eh... fuera la base de la manera de trabajar en el diario. El Sol de México en línea mmm... finalmente la ventaja es que no no hay que organizar, entonces creo que podemos armar un, un buen plan eh... este para que las áreas se (NO ENTENDI QUE DICE) trabajen de manera uniforme. Yo creo que tiene futuro y tiene mucho futuro por que además los portales y las páginas en línea son el presente en estos momentos y entonces la comercialización vía internet también ha incrementado en los últimos, al menos 5 años, de manera desproporcionada. Entonces yo creo que tiene mucho futuro pero habrá que ver.

A. ¿Te proyectas en ese futuro?

B. ¿mande?

A. ¿Te proyectas en ese futuro?

B. No, no lo sé. En este momento si pero eh... no puedo asegurarlo el próximo año por ejemplo.

A. ¿Alguna sugerencia para mejorar los procesos de producción, los problemas, alguna sugerencia en general?

B. Lo mismo que te comentaba, es súper importante tener, eh... bien definido de que se trata la red, como se eh... como es el periodismo digital, como es el periodismo electrónico, eh... de que manera es el comercio electrónico y tener también en cuenta de que manera, como son los ritmos de trabajo eh... de los diarios locales y páginas de internet en general. Solo así yo creo que se podrá armar un, un organigrama para que funcionen las cosas adecuadamente.

A. Claro, una planeación

B. Mmm, si es necesaria. Algo como la comunicación organizacional aplicada.

A. Bueno pues creo que eso es todo. Algo más que quieras agregar.

B. No, saludo a mi familia

A. Bueno

TERCERA ENTREVISTA MARIO ESPINOSA

A. ¿Cuáles son los problemas que mas afectan en el área?

M. ¿en la que yo trabajo?

A. Si o en el Sol de México en la página y luego ya si quieres la redacción de El Sol de México

M. Bueno, en la página yo creo que el principal problema es el equipo, encontrar algo.

A. ¿el problema del equipo?

M. Exactamente, es el problema más grande que tenemos.

A. ¿del equipo de?

M. De computo, osea, de computo, de computo digo todo el computo, digo es lo que más falta, es en lo que tenemos más carencias.

A. Eh... ¿otros problemas, ya sea en general de El Sol de México o en general de la organización?

M. Mira en general de la organización es esto, mira eh... la organización del periódico como tal, de la organización como tal es mala. No hay, no hay un tipo de superación de la propia organización osea quieren hacer todo el trabajo de una forma pues prácticamente milagrosa por que quieren tener resultados pero no quieren invertir ni en personal ni en recursos técnicos. Entonces yo creo que ese el, mira yo creo que desde ahí podemos partir, no... No hay, no hay interés, quieren hacer todo pero no quieren dar nada. Quieren ganar pero no quieren invertir. Yo creo que para que esto funcione necesitan invertir tanto en recursos humanos como en técnicos, solamente así.

A. Va, eh... ¿qué papel juegas tu en las fallas de estas que tu estas mencionando, apareces en algunas, te ves en algunas?

M. Pues mira, mmm... yo creo que me vería un poco mmm... más, yo creo es más, una sería lo del, como se llama? Lo del técnico. Yo creo que eso por que prácticamente en capacitación pues creo que hay vamos, falta por que si todavía no andamos ahí mucho, vaya alguna actualización. En realidad lo que es más el problema es técnico.

A. Eh... ¿qué requieres para realizar un buen funcionamiento de tu área, en el área?

M. ¿Un buen funcionamiento en el área? Equipo de computo. Las MAC que estén trabajando bien, que tengan más memoria, disco duro mmm los considero necesarios pero en memoria RAM por que son los que hacen que trabaje el, vaya, todos los programas de la MAC.

A. OK, este... ¿tienes clara la responsabilidad de tu trabajo y esta responsabilidad se traduce en el proceso de trabajo? ¿tienes clara tu responsabilidad?

M. Yo creo en mi puesto si. Mmm... mi responsabilidad es prácticamente eh... que la página de internet va diario, diariamente, que no se interrumpa y bueno tiene que salir. Entonces prácticamente es mi responsabilidad, es la principal, vaya... y ya lo que vaya saliendo aparte bueno yo creo que eso no se controla pues bien, bueno al menos el proceso productivo es subir la página de internet, eh... editarla en algunos casos pero pues siempre es eso. No puede pasar un solo día sin que salga, sin que salga.

A. Ahora, ¿crees que tienes información constante acerca del, del proceso de producción general de El Sol de México?

M. No, no, no, no para nada. Osea nada, todo aquí lo manejan muy muy secreto vaya... como no te metas en lo mío o a lo mejor te puede decir algo que no me conviene y todo lo que tu quieras.

A. ¿Si tienes la oportunidad de corregir alguna falla lo haces?

M. Sí, dentro de lo que en mi cabe. Sí, lo mínimo pero si, si trato de que se haga, al menos trato de hacerlo lo más profesional que pueda mi trabajo. Yo creo que por ahí a lo mejor no puedo cambiar a la organización completa no... pero al menos empezar desde mi puesto. Yo creo que ya esta, es un avance.

A. ¿Consideras que existe una buena comunicación entre directivos y las diferentes áreas para el buen desarrollo del trabajo?

M. No, no, no, no volvemos a lo mismo eh... hay muchos secretos, hay mucho mucha competencia, hay mucha eh... y vaya... es como que mucha (NO ENTENDI LA PALABRA) entre directivos, ¿me entiendes? No te metas en el por que del por que, simple decisión. Yo creo que ese el problema principal, no hay tal. Yo creo que en dado caso si se llegan a coordinar, si se le puede llamar así, yo creo que más que nada por tolerar pero no creo que haya realmente una coordinación. Yo creo que de ahí parte el que haya mucho error.

A. ¿Cómo visualizas el futuro de El Sol de México ya sea el de la página y también el de la organización?

M. Mira yo creo esto, El Sol de México como tal, como un periódico mmm... yo creo que si no fuera por la OEM ya hubiera desaparecido. Yo creo que la OEM como tal le da mucho soporte y es lo que hace que se mantenga pero de ahí en fuera yo creo que el periódico como tal vaya... ya hubiera desaparecido hace mucho, mucho, mucho tiempo. Y la página bueno, yo creo que la página pues trata de ser lo mejor posible no... tratamos de que se le de una vista prácticamente al mundo pero yo creo que para que mejore la página necesitas tener primero mejor periódico. Yo creo que ese el problema y yo pienso que el periódico va a desaparecer así que es lógico.

A. ¿Crees que esa desaparición se de en el corto, mediano o largo plazo?

M. Yo creo que en un largo plazo. Mediano no lo veo, en corto no, osea en un corto plazo no lo creo. Mediano esta muy difícil pero en un largo plazo si va a llegar el punto en el que esto va a colapsar. Ya no va a ser, bueno digo, ya hace mucho tiempo que no es negocio pero va a llegar un punto en el que se va a colapsar, ¿no? Va a tener que cerrar.

A. ¿Te proyectas es ese futuro? ¿Tu te proyectas en el futuro de la organización?

M. No, no, no para nada.

A. ¿Tienes planes aquí?

M. No, aquí en la organización como tal no. No por que realmente te pones a ver todas las deficiencias que hay no nada mas a nivel periódico, a nivel organización hay un chingo.

A. ¿Alguna sugerencia para mejorar los procesos? ¿Alguna sugerencia?

M. Profesionalización de la gente, profesionalización de los puestos, ah... mayores salarios y yo creo que lo más importante, antes de los salarios, que se decidan a invertir en la organización. Que inviertan en lo que realmente se ocupa que es técnico, todo lo técnico es obsoleto, hay cosas aquí que tienen desde que inició el periódico y no las han cambiado y los sueldos que son los más bajos. Puedo decirte que no sé cual es El Diario de México creo, ganan mucho más o al menos si no lo doblan yo creo que si la mitad o más todavía.

A. Osea, ¿en otros medios esta mejor?

M. Sí claro

A. Bueno, entonces es todo. Gracias

M. Gracias.

CUARTA ENTREVISTA FERNANDO ROQUE

A. ¿Cuáles son los problemas que más afectan el área?

F. Bueno el área de redacción, que es la que yo estoy y también afecta también a la página, es el principal este... productor de notas y bueno ya en el sentido este... impreso no... Bueno yo creo que primeramente es la comunicación no... aquí este... cada quien este... trabaja a como se le entiende no... osea no, no, no es de que haya reglas, ciertas reglas las tengas que seguir sino simplemente no hay comunicación y como no hay comunicación cada quien hace lo que quiere o lo que cree conveniente que es lo mejor para, para él no para el área. Aquí trabajas para ti simplemente, con que tu hagas bien las cosas de tu, ahora si que te cubras las espaldas, entonces tienes tus cosas y si fallaste te van a reclamar no... por que te reclaman como persona osea te reclaman y te dicen no pues estas fueron tus fallas pero no ven las fallas que hay en el área. Esas áreas que... que en esta área simplemente si hay una falla en el área a ti también te va a afectar, indirecta o directamente te va a afectar no sé... Yo creo que con esa comunicación tu como trabajador le puedes decir a tu jefe eh... este es el problema no... mío, en esta área en donde yo estoy haciendo, esta maquinita pues este el problema no... Hay tantos reporteros que se meten a mi maquina, toman mi maquina, préstamela y después se quejan de que las notas no están temprano y bla, bla, bla no...

A. ¿Otros problemas que tu sepas que también pueden afectar a tu trabajo o en general al Sol de México y también a la página de internet que tu ya estuviste en ella? ¿actualizaste, como ves sus broncas?

F. Este... pues podría también osea ya la comunicación la dejamos a un lado, pero ya aquí ya vamos a, yo creo que ya no vamos al sistema interno en el periódico no... de que el funcionamiento pues es este... un poco arcaico ¿no? no sé ya es un periódico viejo El Sol de México no... osea yo ya, mas bien la institución como organización ya es muy vieja, ya es un poco vieja no... el periódico creo que tiene 39 años no... osea en realidad es joven a comparación de otros no... El Milenio todos esos que son jóvenes. Pero como que siguen esos mismos vicios ah... osea hay vicios en la redacción de gente que ya tiene muchos años trabajando, ya sabe como, como a que hora llegar, como hacer su trabajo y todo ese rollo, no... y la gente nueva que llega pues es claro que esta gente que ya tiene muchos años aquí ya se sabe como va a trabajar, se aprovecha de esta gente no... y yo creo que es lo que yo siento que a nosotros como jóvenes y como estudiantes de comunicación que estamos trabajando y estudiando es lo que no afecta y queramos o no nosotros ya estamos agarrando esos mismos vicios de esta empresa no... por que es una empresa, no, no lo vemos como un medio de comunicación.

A. ¿Qué papel juegas en esas fallas que tu haz nombrado?

F. ¿qué papel? No sé, ahora si que yo, yo nada más me veo como interlocutor entre los reporteros, que ellos envían su información y ya no, 'nomas' cuando ellos envían la información al correo yo lo único que hago es bajarla a las diferentes secciones que hay que podrían ser República, Primera, este... Nacional y Ciudad, no... Finanzas también podría ser. Pero aquí, aquí a veces hay personas que me han dicho que se quejan de que no están las notas temprano por que yo no las paso temprano, no... Aha... y eso sería yo, ya ahí el error ya no es mío ni nada sino simplemente, a lo mejor ni de los correctores, ni nada sino simplemente de, de la poca gente que hay trabajando aquí también. Osea si quieren que las cosas siempre salgan mejor entonces metan más gente que trabaje no... y mejor pagados.

A. Osea, ¿el salario es un problema?

F. Salario sí, si por que hay funciones que aquí y además no esta bien estipulado cuales son las funciones, no... Por ejemplo las mías, no están bien estipuladas cuales son mis funciones por que cuando entre me dijeron no pues tu vas a estar aquí en el periódico a esta ahora y a OK pero yo en, entre más este... este... entre fu pasando el tiempo pues lógico que ya fueron más las, las este... las responsabilidades no, osea ya no era simplemente pasar las notas sino ya después este... por lo que pase de que fui como editor, como reportero de una sección después como este... ayudante de la página de, de internet, después fue más tu responsabilidad y nunca te pagaron, bueno en mi caso nunca me pagaron no... Entonces eso aunque no quieras, que no te lo paguen y que no te lo retribuyan o con dinero o con descansos pues lógico que , que a ti te va, te va costar físicamente y mentalmente pues es un problema para ti, no... Estábamos estudiando, bueno yo estuve estudiando en ese tiempo y fue un problema para mi.

A. ¿Tienes clara la responsabilidad de tu trabajo y esta, esta responsabilidad en la influencia del proceso productivo de El Sol de México?

F. Sí. Como te decía pues este... sé mi responsabilidad pero a veces ahora si me quemo y me dicen pues no es que eso no lo hiciste bien, pero por una falla a veces me dicen es que por tu falla salió mal una sección. Pues si, si a lo mejor con una falla pero fue un error de un rato, de 5 minutos que te lo hacen pagar como si, si ah... te lo hacen pagar este... que te penen un día donde bueno ya te suspenden pero este fue un error que simplemente se salió la sección osea no, si no hubiera salido a lo mejor si fue un error más pero también esta el editor y otras personas, no...

A. ¿Tienes información constante acerca del proceso de producción de El Sol de México?

F. No pero este... ¿a qué te refieres, a que producción?

A. Pues en general a la producción del diario y a la producción de la página, más enfocado hacia la página

F. Aha si

A. ¿Tu tienes claro ese procedimiento, ese proceso? ¿Te enteras de cómo esta, que sigue, que va, que no va?

F. No, mas bien no me entero por alguien sino que simplemente que tu intuyes no... y nosotros, bueno yo lo siento así, yo estoy intuyendo que... que pues si mas o menos igual osea así es la producción no... así de maneja primero se hace todo impreso, después...

A. ¿tu tienes toda esta información clara?

F. No, la información no es clara. Pero pues ya para la relación de... de el periódico escrito a la página de internet pues es lógico que primero se tiene que tener un área escrita que termine una especie de apoyo, puedan tomar todo lo de la, todo lo que ya esta escrito, todo lo que ya esta impreso supuestamente ya tu lo bajas a, lo mandas hacia la página y ya. Así es el proceso no... pero nadie te dice hay es así o asado.

A. ¿Si hay una falla, si se presenta una falla la corriges?

F. Sí, pues sí. A mí me ha pasado, me paso varias veces en la página que... que yo era nuevo en la página no... y lógico que sí. Ah bueno te comentaba de una experiencia que tuve en la página, que... que al inicio

osea pues tenia que estar practicando, no... con el procedimiento no... del para subir las notas. Me acuerdo una vez que... que yo ya terminé y me fui a mi casa a dormir y bien que me acuerdo en la mañana que me desperté sabía que había puesto la foto principal mala, mal y ya nada más dije bueno pues cuando el que llegue va a corregirla y pues no fue nadie, fue cuando yo estuve en Navidad y yo tuve que ir y la corregí, ya la corregí pues ya osea pero si osea trato de corregir los errores para que era para lo que te decía para que no te dijeran nada. Osea que... que tu corriges tus errores para que no te digan algo por que tu puedes tener mucho errores personales y... y tu sabes que los tienes que corregir, los tienes que corregir para que no te estén diciendo algo y para que vean que la cagas y la arreglas no...

A. Hace rato hablaste de comunicación ¿consideras que hay buena comunicación entre los directivos y las diferentes áreas, entre los empleados?

F. *No, no, no nula la comunicación. Mas bien la comunicación siempre ha sido aquí de, de... de rumores no... no pues escuche este rumor de esto y esto y escuche lo otro y escuche, son chismes no... en total son chismes. Pero no hay comunicación osea de que, de que el director o un directivo llegue y siempre y... y que venga a ver a los trabajadores eso siempre nada más se ha hecho en Navidad y eso nada más lo hicieran, eso nada fue de que bajan. Por ejemplo Mauricio o si Mauricio es el que baja y dice no pues que bueno que han trabajado chido, que ya nada más y bla, bla, bla y ya. Pero eso es nada más es una vez al año y pues nada más. Eso yo creo que es el principal soporte somos nosotros no... ah... su negocio que tiene Raña no... y no, no, no lo hace ni él que tiene el poder muy alto.*

A. ¿Cómo visualizas el futuro de El Sol de México?

F. *Eh... pues como futuro no. Nunca lo he visto así como futuro sino simplemente cuando yo entre a trabajar aquí lo vi como oportunidad de... de agarrar experiencia y saber como era el manejo de un periódico, no... y yo creo que en este tiempo que ya tenemos de 3 años y cacho este... pues yo creo que ya... ya sé de Pe a Pa el procedimiento. A lo mejor nunca he bajado a rotativas a las 5 de la mañana para que como se nunca he estado no... pero si he estado en rotativas no... pero este... yo creo pues ya ese es un buen procedimiento no... bueno más bien eso ya... ya fue ya eh... es el éxito de haber logrado lo de una jornada no... nada más.*

A. Pero en si el futuro...

F. *Pero en si el futuro pues no eh... no por que estando en la escuela yo siempre veía más la, me preocupaba más yo... yo por la escuela, que por el trabajo y ahorita me estoy preocupando más por la realiza por la terminación de mi tesis que por el trabajo. Pero futuro inmediato así de 1, 2, 3 años, en un futuro siempre se habla dos, tres años más, no... pero siempre estamos buscando la oportunidad de ... de crecer más no... en otra empresa.*

A. Pero, pero en si de El Sol de México ¿tu crees que crees que pueda ser el futuro, adelante, como lo visualizas o no crees que haya nada de futuro?

A. *Pues así como van las cosas no creo que... que le este yendo bien al periódico en si ahorita al periódico, en si ahorita al periódico no le esta yendo bien no... pero por que le vuelva a ir al Sol de México bien como hace 20 años yo creo que tiene que haber un cambio pero de mucha gente, de mucha gente, mucha gente y de que venga gente pero que esta gente ya no sea tan, tan vieja no... para poder llamar así tan vieja y tan que sea gente nueva no... que tengas buenas ideas y que... que pues de le pague bien no... de esta gente que venga por si no. no*

A. ¿En ese futuro que tu estas diciendo te visualizas, tu vas a estar en El Sol de México en algunos años?

F. *Pues yo creo este... el hombre vive de sus sueños pero este pues no, no a lo mejor todavía este año si me visualizo todavía aquí no... posiblemente todavía me visualice aquí pero ya un futuro de 3, 4 años no, ya no.*

A. ¿Dos?

F. *No, ya no. No ya no*

A. ¿Alguna sugerencia, un comentario que tu quieras hacer de los cambios de la productividad, como influye?

F. *Pues a mí como experiencia yo sí le agradezco al Sol de México no... haber estado aquí pero me gustaría que se cambiaran muchas cosas, no... Primero en la forma en... en que los directivos han tratado, nos han tratado que... que pues simplemente pues ahí esta tu pago y tu haces tus cosas y ya, no... Osea una visión muy empresarial muy... muy sagaz osea de que tu haces tu trabajo y ya no osea no hay referencias a la persona humana al humano. Osea no hay, no hay esa referencia humana aquí. Tu trabajas y haces tu trabajo y ya, yo siempre he peleado eso de que pues hay que ver más por el humano que por la maquina no... que creo que, creo que les gusta tener más máquina que humanos, no...*

A. Va, pues gracias

Anexo 2

Transcripción de Grupo de Discusión

Yo soy Lidice soy egresada de la Carlos Septiën generación 98-2002, eh... periodista. He trabajado para Univisión en el portal de Internet eh... y después me fui a coordinar un programa de radio en Radio Trece con Eduardo Torres, eh... estuve trabajando con él en la sección de finanzas prácticamente. Eh... después se abrió el Independiente, yo fui de las que inició el proyecto con en, el Independiente y bueno ahí estuve hasta que, hasta el 15 de Marzo que empezaron las problemáticas con Ahumada. Después estoy, bueno ahora en el Sol de México tengo escasos 13 días (risas) de haber entrado este... y bueno eso es lo que, lo que pasa (NO SE ESCUCHA EL FINAL, NO SE ENTIENDE SI AHÍ TERMINA)

Yo soy Filiberto Cruz llevo 20 años trabajando en el medios periodísticos. Soy egresado Normalista con especialidad en Ciencias Sociales. Por revalidación de materias estuve en la UNAM haciendo la carrera de Derecho y haciendo la de Ciencia Política también. Eh... llevo 20 años en los medios, 5 años en el Heraldo de México y el Heraldo de Hidalgo, de ahí me vine al Sol de México y es el tiempo que llevo trabajando en general.

Yo soy Tomás López Ortega este... comencé estudiando periodismo en el Periódico Excelsior en el único curso que hubo para cooperativistas ahí para cooperativistas en 1966. Años después estude la carrera en la Carlos Septiën generación 71-74. Eh... he pasado por varios periódicos como el Diario de la Tarde que era la edición del medio día de Novedades, colaborando en el Nacional en noticias (CHECAR PALABRA) y avances. He sido Jefe de Prensa y Coordinador de Comunicación en muchos lados. Eh... regrese a Excelsior y después me fui a Cuernavaca como corresponsal de Notimex y allá desempeñé varios cargos en comunicación social del Gobierno del Estado. Eh... fui también corresponsal allá de Ovaciones y del Periódico Suma (NO ENTENDI ESTA PARTE) y fui Director de comunicación de la Procuraduría General del Estado de Morelos y después de 7 años regrese a México a *El Sol de México* donde me desempeño como reportero de la sección de sociales.

Brissa.

Bueno una problemática que tiene *El Sol de México* es que la información la tienen a destiempo ya sea para el periódico impreso o para la página de Internet. ¿Ustedes creen que esto es culpa de los reporteros?

Respuestas.

Filiberto Cruz (FC)

No, no, no creo que la información a destiempo no es culpa de los reporteros no, el reportero tiene que estar cubriendo la fuente, siempre tiene que estar al pendiente de lo que es urgente, de lo que es su responsabilidad y estar buscando la nota. Tenemos que ir al par de los demás medios informativos, no podemos estar publicando nosotros ahí... o rescatando información añeja para que se publique ahora. Claro hay ocasiones en que la información es este... susceptible de ser revisada y revisada, ampliada. Hay unas requieren seguimiento que les llamamos seguimiento entonces... lo de un asalto bancario por ejemplo, que el asalto bancario fue la semana pasada y nosotros eh... estamos dando la cobertura inmediata al hecho pero de él se van a derivar una serie de investigaciones, que ya se detuvo a alguien, ya se encontraron algunas pistas, es decir vamos actualizando la información pero en relación a una conducta (CHECAR PALABRA) de actualizar la información constantemente. Ahora, en cuanto al emitir la información nosotros como reporteros tenemos un tiempo record, nos dicen entrégame adelantos o avances informativos a determinada hora. Nosotros hacemos lo posible por cumplir, nos dicen a las 2 de la tarde, por decir algo, pero en ese lapso de entre la 1 y las 3 de la tarde este... nosotros tenemos que mandar la información a las 2, no avances, tenemos eventos, conferencias, entrevistas o buscar alguna nota, otra nota o dato adicional a las notas. Entonces ahí perdemos tiempo y ahí si mandamos un poco más tarde el adelanto pero la información en sí tiene que generarse en el mismo día para ser leída a al día siguiente por los demás medios, en los demás medios. Estamos a destiempo digamos en relación con la radio y la televisión que son los medios informativos de mayor velocidad o las agencias informativas por un lado. Por otro, nos dicen envíame información pero no nos dicen tienes un teléfono aquí para enviar, nos dicen, estas en la sala de prensa y ahí ves como te haces bolas. Las salas de prensa son muy limitadas, no hay suficientes teléfonos, no hay suficientes medios para redactar, no hay este... servicios de Internet para mandar ahora el envío por correo. Mmm... no esta... no hay espacio para 40-80 compañeros que se encuentran en la fuente cubriendo. Entonces agarran las máquinas, 3-4 máquinas que hay no son suficientes para los demás. Hay algunos que llevan su maquina, su laptop pero bueno de todas maneras no es

para que nos la presten a nosotros. Nos supeditamos a las que tenemos en la sala de prensa, a las posibilidades de recurrir a los amigos, funcionarios, etc., préstame tu teléfono voy a enviar...

Tomás López (TL)

A mi me parece que uno de los problemas no solamente de aquí sino de muchos medios es que precisamente se han acortado los horarios de cierre. Osea antiguamente los periódicos se recibía la información normal a las 8-9 de la noche no... iban llegando con su información (DEMASIADO RUIDO, NO SE ENTIENDE) de la noche. Hoy la velocidad que exigen los tiempos ha acortado también el tiempo para el envío entonces eso es un obstáculo no solamente para eso sino para todos nosotros. Pero nosotros padecemos de otro problema la..., la falta de personal, la falta de medios profesionales para facilitar el trabajo. En otros medios te dan todos los elementos que necesitas la laptop, eh... te facilitan. Te dan la libertad de decir como quieras, sí...

Brissa

Tu Lidce, qué opinas ante esto que tu haz visto, vivido en algunas cosas

Lidice Galván (LG)

Mira yo creo que eh... para poder un reportero o cualquier trabajador de un medio pueda trabajar lo más cómodo posible, por que bueno un reportero no trabaja cómodo sino trabaja en la manera en que va... puede ¿no? prácticamente. Pero si es cierto, necesita los medios para que, para que puedan este... enviar por ejemplo lo que decía Tomás no osea si tienen que salir a tiempo un adelanto no... pero que va a pasar con ese adelanto que al rato ese adelanto se convierte en algo más grande por que ese adelanto ya no sirvió y al poco rato por que a las 2-3 horas ya hay nueva información y entonces ese adelanto que mande ya, ya a lo mejor esa noticia ya dicen, no esa no... ahí va el adelanto dos y entonces a mitad de la carpeta ves adelanto uno, adelanto dos, adelanto tres pero se empieza una revuelta de información, eso por un lado. Eh... para captar información de que notas se les van o no a los periodistas yo creo que no es cuestión del reportero que cubre la fuente sino es cuestión de ambos de eh... de los , de los editores, de los Jefes de Redacción que están, que de alguna manera es su obligación estar viendo que salió en otro periódico en otros periódicos. A lo mejor no vamos a comparar lo que es periódico en toda la Ciudad de México, a lo mejor 3 para saber que información manejaron ellos y que... comparar el periódico en el que se trabaja, ah! Nosotros lo manejamos así, ellos lo manejaron así, cual... cual fue la creatividad que manejo que medio y si hubo creatividad o nada más fue la declaración de los reporteros. Eso es muy importante, estar viendo que hacen los, los compañeros con los que competimos, no... Ahora la falta de tiempo de los reporteros de investigar eh... se vuelve trabajo conjunto no nada más debe ser el reportero debe incluir otro reportero que cubra otro, otro, otra parte de esa misma nota o de ese mismo tema para que no se sature un reportero de, de 20 eventos que tenga que ver con lo mismo no...

FC

Bueno eso se debe a que falta de personal no... y sin personal pues uno tiene que cubrir tiempo hombres entonces no se da uno abasto, no es que no pueda el reportero sino que no se da abasto y en segunda dice: oye yo también tengo calidad de vida, quiero tener calidad de vida, tengo familia, tengo hijos. Y bueno para que un reportero funcione a la perfección yo creo que debe de tener este... equipo para trabajar, a lo mejor no digamos un celular no.. pero una computadora donde él pueda llegar y decir bueno nadie la va a tocar y me puedo tardar 20 horas en el Internet hasta que encuentra la información que necesito para mi nota, para mis notas. Por que es increíble estarse así como que después de ti voy yo, ¿no? Entonces eso si molesta hasta para un reportero no puede ser, tiene que tener un, un equipo ¿por qué? Por que te dignifica como trabajador. Tengo un empleo y no tengo equipo para entregar cosas dignas que digas oye no, no se puede dar cualquier cosa, tiene calidad no... Yo creo que eso es un punto básico que tengas infraestructura no...

Brissa

Por eso estamos hablando, tu habla de las broncas que tu veas . Estamos hablando de que los reporteros, hemos encontrado de que los reporteros eh... parece que son los causantes de una información a destiempo para el periódico impreso y para la página de Internet.

Inés Ordóñez (IO)

Mmm... pues si lo es por que, bueno si por que somos parte de, de, de este problema por que efectivamente no se nos nutre de, del equipo necesario este... no hay incentivos, no hay algo que, que te motive todos los días a entregar a tiempo y si lo haces es por cuestión personal y no por que el, el, la empresa o tu crea que la empresa lo merezca no... por que no hay eh... no contamos con el, bueno ya lo decía ella, no contamos con el personal suficiente eh... Por ejemplo ahora nosotros estamos en el caso de eh... el Sr. Tomás y yo de llenar una sección de 8 planas con dos personas no... Entonces ya no te importa la calidad de la nota sino entregarla y haber que más hace falta, cuantas tienes que hacer y osea ya no te importa el contenido sino el número, sino el número que entregues para llenar una sección de 8 planas con 2 personas y que además tienes que checar tus agencias de información, que además tienes que este... hacerle una cabeza a las notas, tienes que revisarte tu mismo el contenido de acuerdo al, al, a la línea del periódico. Entonces para nosotros eso se nos complica eh... en cuanto a nuestro trabajo que hacemos como reporteros ¿no? por que ya no es un trabajo de calidad sino de cantidad. Ah... ahora no tenemos un incentivo no.. que digamos bueno ahora no tienen una editora y ustedes hacen todo se les va a dar 100 pesos más por que ustedes hacen todo. No lo hay no, osea por el mismo sueldo tienes que estar haciendo funciones que ni siquiera te corresponden.

Brissa

¿Es un problema la falta de motivación...?

FC

Si, si es un problema de... en lo general es un problema no... pero mira osea son 3 aspectos elementales, dejemos la motivación un poquito a parte. Son tres problemas., puntos fundamentales: infraestructura, personal y salarios. El periódico eh... hace años al Sr. Tomás y a mi nos toco eh... la situación de que no contábamos con Internet, no contábamos con laptop, no contábamos con muchos de los recursos electrónicos que existen ahora pero vamos, de alguna manera se las ingeniaba uno por que conseguía uno teléfonos donde fuera y mandaba uno la información a tiempo. Los periódicos no nos presionaban a uno para decir envía tus adelantos y tu información a tales horas. Simplemente envías tu información y tu sabes tu responsabilidad, si la agencia manda antes que tu ya es tu bronca pero si tienes que mandar y entonces uno se las ingenia y mandas la información. Eso lo hacíamos antes, ahora hay más recursos pero la empresa no tiene en principio computadoras, tenemos un programa de computadora del 94, luego en velocidad las computadoras a cada rato se descomponen. No hay personal de mantenimiento que las este actualizando, manteniendo ah... acorde con las necesidades del reportero. Que no hay reporteros y encima de eso tenemos otro problema, nos obligan a ir a la redacción por que tenemos que esta ahí en la redacción, llegas y te encuentras con que hay 30 reporteros y 20 correctores y otras 5 gentes de editores y demás y hay 10 maquinas que, hay 20 maquinas que están mal. Tener que estar parado esperando a que alguien se desocupe para escribir.

De las 20 maquinas, 15 funcionan, de las 15 que funcionan hay que estar esperando haber sino se borra, haber sino falla, haber si "x", mil problemas... eso es de infraestructura. Segundo, cuando salimos a la calle nosotros no nos dicen ten tu teléfono celular, si tienes celular deja tu número aquí tu lo pagas... uno lo paga, no la empresa. En otros medios te dan tarjetas, te dan pilas, te dan este... grabadora, te dan libretas, te dan plumas aquí no te dan nada!. Entonces a parte de la infraestructura, salarios por que los salarios están por los sueldos mínimos profesionales. El incentivo o motivación si nos dicen vas a ganar un porcentaje de publicidad tráeme publicidad pues le vamos a dar la publicidad. Son este... falsas promesas por que muchas de las empresas, instituciones o funcionarios pues ya no dan publicidad. Entonces uno tiene que subsistir con el salario nada más. Y con ese salario tiene que pagar pasajes, tiene que comprar libretas, tienes que pagar cintas de grabación, grabadoras, que si se te descompone tira la a la basura compras otra ya sea reparable o sean desechables. Tienes que pagar muchas veces, hemos tenido que pagar el servicio de Internet de nuestra cuenta por que en la sala de prensa no tenemos oportunidad por que hay 40 mil compañeros esperando turno también, no... llegas a la redacción y te encuentras con que hay 2 maquinas de Internet, una que la esta usando totalmente todo el día una sola persona y otra que medio ahí utilizamos de vez en cuando 20 compañeros que estamos haciendo fila, no... Entonces si la información la tenemos al momento, su la tenemos pero no tenemos recursos, no tenemos la infraestructura para llegar y emitirla a... a la velocidad que quieren. No tenemos el salario suficiente para decir bueno pues sufrago gastos extras no... lo sufrago si pero no tanto por que el fin de semana yo ya no tengo lana ni para los pasajes, ese es otro de los problemas. Personal, no suficiente personal aquí en relación a mis compañeros, no es posible que seamos 2 reporteros que estemos haciendo la cobertura de una sección que lleva 8 páginas. En mi caso, yo cubro policía ahorita, ahorita estoy cubriendo policías yo lo tengo que ver. *El Reforma* tiene 15 reporteros para policía, el *Universal* tiene 10-12 reporteros para policía, *El Sol de México* tiene 1 ó 2 nada más.

periódico y lo quiero solamente para tenerlo ahí, para hacerlo un periódico padre ante los demás periódicos. Osea yo creo que de ahí es muy importante saber para que quieres tener un periódico. Ese sería mi punto de vista.

TL

El problema va más allá, incluso estamos hablando de los reporteros que son comparables con los de fotografía. En fotografía hay al menos 10 fotógrafos que ni siquiera tienen equipo, ellos ponen su equipo y cuando se les descomponen tienen que pagar ellos la compostura pero además los castigan por no haber trabajado (NO SE ENTIENDE POR EL RUIDO) Finalmente los que sacan más es por que aquí si los presionaron o por ellos salir adelante.

Brissa.

Ahorita mencionó ella algo muy importante que es ¿Qué quiere el dueño del periódico, de su periódico? No... ¿ustedes que se imaginan o que piensan que es lo que quiere el dueño del periódico?

LG

A mi me da la impresión que es como un juguete no... o como su hobbie. No sé esa es mi percepción, ojalá me equivoque

IO

Yo creo que para él el tener más créditos, le da más peso político ¿no? Entonces eh... hobbie no tanto es así sino de tener un espacio que responda, tener espacios que respondan a sus intereses políticos para eso.

TL

El problema no solo se centra en *El Sol de México*. DIALOGO Y RISAS DE FONDO QUE NO SE ENTIENDE. El problema va más allá que el periódico, en este caso *El Sol de México*, el problema es de toda la organización. A lo largo del país hay periódicos de la misma organización que tienen, se sostienen y los que bueno... que es el caso de *El Sol*. En *El Sol de México* la bronca es que pierde mucho dinero diariamente, el problema es que *El Sol* se sostiene gracias a la frente del Esto. Se puede decir que se ha aprendido a minimizar el peso periodístico de *El Sol*.

FC

¿Ahora yo?

Yo, yo siento que la situación es de que no sé si tiendan a minimizar el peso periodístico de *El Sol* pero osea por factores económicos más que nada por que su recientemente se inauguraron 2 este... 2 periódicos en El Sur, en Chipas no... 2 periódicos que...

IO

Acaban de comprar otro en Celaya

FC

... Incluso en el reconocimiento que se hace al *Sol de Zacatecas*, Ricardo Monreal va y participa en ese reconocimiento al *Sol de Zacatecas* y Don Mario expresa aquel, que, él es el dueño de toda la cadena y dice – así como hemos abierto el *Sol de Zacatecas*, hemos abierto otros periódicos y vamos a seguir trabajando y vamos a seguir abriendo empresas-. Osea, yo siento en lo personal, valga la redundancia, que la intención del señor es aplicar capitales a una fuente de trabajo. Sí, pero en muchas veces ese es el problema, no radica en que abra las fuentes de trabajo sino en quien deposita la confianza para llevar a cabo las empresas que él abre ¿no? Osea si aquí tenemos un periódico que puede ser líder y además debería ser en número 1 de toda la organización, no lo es, no es tanto por que falte infraestructura, no es tanto por que falten ganas y motivación del personal sino por que los mandos medios ya se anquilosaron, son gentes que ya llevan años, digo no los estoy brillando pero que al final de cuentas llega el momento en que también se estancan, crean, crean en un marasmo y ya cuando quieren modificar, arreglar algo traen otras gentes y ponen más y más programas no funcionan por que no, no, no entran.

Ninguno entra acorde a las necesidades ideológicas del periódico. Ahora, hablando de ideología el periódico ahorita no tiene una línea editorial para decir esta es la información que se publica, esta serán las notas que se publiquen, estas son las fotos que se publican y demás no... Vamos a funcionar de esa manera por que así es

lo más factible, no! simplemente por que todo el mundo anda trabajando a lo loco ¿no?, hacemos cosas a lo loco y desesperadamente no... Y a parte de que falta eso de personal yo siento osea eh... el, el dueño del periódico en un momento dado puede llegar y decir bueno pongo una empresa pero bueno y a quién pongo al frente si la persona que pongo al frente no da los resultados que quiero se perjudica el patrón, se perjudica la empresa y se afecta gravemente al trabajador.

Aquí mencione algo bien interesante, si, si el patrón se pone, se pone a observar con detalle que la falta de, de apoyo a sus trabajadores le puede redituár problemas también bueno eh... el momento que puede y debe darse cuenta entre más apoyo a la gente, menos problemas tengo yo. Entre mas la gente venga y apoyemos al trabajador, ganamos más todos y vamos a avanzar ¿por qué? Por que si el mando medio en un momento dado se pone a castigar, la gente en un momento dado le va a meter una demanda a la empresa. Y el mando medio no va a afrontar la demanda va a ser el patrón y la empresa. Entonces, el mando medio le toca ahorrarle problemas al patrón y problemas al trabajador.

Yo creo que ese es uno de los problemas sí... yo pienso que muchas de las ocasiones Don Mario ni siquiera saber que es lo que pasa, no le pone atención ¿que quieres? Pues bueno no le pone mucha atención al changarro (risas) ¿Por qué? Por que confía en otras gentes que son las que le están echando a perder el, el, el trabajo no... En Marzo, en Febrero precisamente ahorita me acorde en Febrero nos dieron la orden todos los reporteros tienen que mandar 2 notas antes de las 12 del día por que esas notas se van al portal de Internet del Sol, en efecto bueno pues empezamos a llamar y yo me encuentro, en lo personal, me encuentro con que no había guardia, no había este... instrumentos para mandar correos y compañeros que me hicieron el favor de tomarme la información 2 días me fueron claros, y es clarísimo y es lógico, me dijeron –yo tengo este trabajo y yo no tengo por que tomar notas de los compañeros, yo tengo una, una actividad que desempeñar, por hoy te tomo la información pero mañana busca a ver quien- Bueno se lo comentamos a la directora y la directora nos dijo pues síguete mandando a ver quien te toma la información ¿no?. Entonces yo creo que ese es un hecho que Don Mario no lo sabes y que en ese momento un mando medio lo quiere solucionar a ver como le haces. Lo que, lo que sí me suena de maravilla es mandar la información al portal.

Brissa

¿Hay, hay un problema entonces de comunicación entre mandos medios y trabajadores?

FC

En entendimiento mas que nada no de comunicación por que la comunicación se puede establecer en cualquier momento pero la cosa es entendernos. Ellos hablan en un idioma y nosotros hablamos en otro. Ellos hablan a nivel yo represento los intereses del patrón y tu eres el trabajador y yo hablo a nivel de que yo soy el trabajador sí pero dame infraestructura, no me la das! Pues entonces hago las cosas como Dios me de a entender nada más... no hablamos el mismo idioma.

IO

No, si eh... eso pasa, hace algunos días nosotros teníamos una junta con la directora y ella nos comentaba que si nosotros mmm... que bueno ella entendía que no había dinero, no había presupuesto, que desde hace algunos tiempos el periódico estaba pues en números rojos pero que, que si nosotros eh... cooperábamos más, trabajábamos más y dábamos un mejor, mejor información y todo eso que seguro que el periódico iba a aumentar en ventas, no...

Y que en cuanto el periódico aumentara en ventas nosotros íbamos a tener pues un mejor sueldo, mejores prestaciones, todo lo que te ofrece la organización. Pero la pregunta es, no... osea ¿pos yo qué? osea yo tengo que mantener a alguien, tengo que ayudar en mi casa o tengo yo gastos personales pues no tengo tiempo para estar pensando algún día me van a pagar mejor y ya voy a trabajar bien ¿no? Osea eso eh... no te motiva a, a desarrollarte y aunque lo haces pues por que lo tienes que hacer no... y, y aunque hoy te levantes y digas –hoy si voy hacer una buena nota o voy a trabajar bien- osea llegas y todo el mismo sis..., el sistema te absorbe no... cuando llegas y te encuentras que para pedir un periódico te dicen ¿de que sección eres? Ah pues de sociales, ah! Pues nada más tiene derecho a la sección de Sociales no... por que no hay periódicos. Sí, osea, pero queria informarme que pasa eh... no solo en mi sección sino en las demás, ¿quiénes están escribiendo? Entonces te encuentras con muchas trabas que, que no te permiten, no te permiten desarrollarte y que efectivamente yo creo que la comunicación es un grave problema y como dice Fili ah... ellos responden a unos intereses, nosotros respondemos a otros pero no se han dado cuenta que finalmente los reporteros somos la base del periódico no... finalmente. Aunque haya un departamento de publicidad, que haya un departamento de no sé

que, finalmente lo que se ve o lo que se vende y lo que la gente compra es la información que nosotros trabajamos. Y creo que eso no se han dado cuenta, creen que mas bien el periodismo responde a intereses políticos y, y no a lo que la gente quiere.

TL

Pues yo no estoy totalmente de acuerdo, a mí me parece que eh... un a parte es, si los intereses políticos por que *El Sol* no tiene una línea crítica. Es una línea muy mediana por que desde siempre no ha asumido una línea crítica *El Sol de México* a diferencia de otros periódicos que han crecido, incluso con menos tiempo, pues asumen una línea crítica y por ende tienen más lectores. Eso por un lado, por el otro lado yo creo que si se dan cuenta de lo que están haciendo, o sea el reportero tienen jornadas en *El Sol* de 10,12,14 horas diarias y no le dan un peso extra. A todos los demás cobran menos turnos extras o turnos extras o horas extras y a nosotros nos meten 14 horas por el mismo precio. Y tenemos para movernos todos los días nos dan ¿20 pesos?, 15 pesos para transportes. O sea y de pronto te tienes que tomar un taxi por que ya no llegas y el taxi te cobró 45 pesos ¿no? O sales de un evento, como es el caso de sociales que frecuentemente salimos ya muy noche, después de la media noche cuando ya no encuentras metro, cuando ya no encuentras autobús y tienes que tomar taxi. No te retribuyen un solo peso y al otro día tienes que estar a las 8 de la mañana, en un evento a las 9.

FC

Lo, lo, lo que le comentaba yo eh... dice ella el periódico vende por las noticias. No, o sea, seamos realistas en el periodismo un periódico, un medio informativo no vive, no vende por las notas. Un medio informativo vende por su publicidad sí, los espacios son lo que venden pero de alguna manera si hacemos un proyecto lleno de pura publicidad no se va a vender. Entonces el periodismo tiene que ser combinado, es un binomio ¿no? Publicidad, eso lo tenemos por un lado y ese es, es uno de los aspectos ahora eh... eh... vuelvo a lo mismo y aquí quisiera refutar un poquito a Tomás, dice -la gente de arriba si se da cuenta- yo creo que no, tan no se dan cuenta que por ejemplo hay grupos de poder en los cuales se establece que, una persona dice necesitamos en turno extra a fulano, zutano y mengano punto, yo autorizo se acabo. Pero ese es un grupo, son grupos selectos los reporteros no tenemos acceso a eso si quiera.

Cuando pedimos págume al menos 200, 300 pesos de gasto en taxi extras a parte de lo que me dan en la nomina para ayuda de transportes. Gasto esto extra si pero firmale y escúchale por que no entregas comprobantes. Así pues no mejor no, hay muerte, no pa' que quiero broncas con Hacienda. En cambio a otras personas no... a esas personas les dicen si te autorizo un turno extra, es más tu ni te preocupes si no viniste no tienes falta.

Hay cotos de poder, son cosas que mandos medios y gente de mas arriba no lo saben y eso es una cosa que, que aquí si repercute más por que llevo, si hay cosas que ignoran arriba de plano y cosas que los mandos medios tampoco lo saben pero ellos actúan de alguna manera y se han establecido las cuotas de poder. Y no es el único medio es en lo general en todos los medios no... yo llego a un medio y me dan una chamba de, de "x" jefatura, o sea yo ya puedo llevar a mis cuates, yo me los llevo y los pongo a trabajar. Primero tengo que saber con que gente cuento, de que tipo de trabajo les voy a dar por que sé que también me van a responder de una manera o si no se alguna manera son mis cuates y lo ayuda. Solo los pongo ahí aunque no sepan hacer nada no... y cosas de esas pasan aquí ¿no? Como pasan en otros medios. Que muchas veces arriba no lo saben, arriba, arriba, arribotota.

Brissa.

¿Cómo, cómo ustedes piensan que se ejerce ese poder? ¿Cómo la organización ejerce su poder?

FC

No es propiamente la organización, es que, el mmm... eh... el... el que tiene un puesto, un cargo no... esa persona llega y te quita del cargo y empieza a hacer su pandilla ¿no? su banda no... entonces van ejerciendo poder de esa manera y se van duplicando. Digo, muchas veces te encuentras con casos de gente que ni siquiera tiene la prepa terminada. Vamos yo no estoy en contra de los que no tienen escolaridad, hay unos periodistas que, que tienen la pura primaria y la secundaria no... pero hay gente que no tiene ni la prepa terminada y están ejerciendo un cargo y además están ejerciendo un poder a su manera, arbitrario, lesivo, dañino para el periodismo, dañino para los compañeros, dañino humano y socialmente. O sea que los están metiendo no por capacidad sino por lambisconería. Pienso yo.

IO

Yo quería comentar algo con respecto a lo que Lidice hace un rato comentaba que bueno osea a nosotros se nos da la, la, la posibilidad de tener bueno así como un complemento de tu sueldo si vendes publicidad. Pero pues resulta que el periódico tiene un departamento de publicidad que creo que no hace su trabajo como debe de ser y efectivamente el periódico se mantiene de publicidad pero tienen un departamento mediocre donde la gente no se dedica a vender sino nada más van a los eventos por los regalos que dan, y no se dedican a vender. Entonces de ahí viene, bueno se desata todo que no tengamos buen sueldo y todo, todo lo demás ¿no? Pero ahí esta también un punto importante ¿no? que los de publicidad no venden. Bueno eso es lo que pienso yo.

Brissa

Sí, sobre el poder, como en...

TL

Yo creo que, yo creo que cada quien lo vive todos los días ¿no? por que muchas veces vemos como algunos de nosotros quedamos segregados de los intereses de los que están arriba ¿no? Algunos nos van este... encasillando a determinados cargos y luego no se pueden mover no... por que vas en contra del interés de quien esta arriba. Como decía Filiberto, osea es, es muy fácil de ver quien es la pandilla del grupo en el poder. Que, que fuentes son las que cubre, que eventos son los que, los que asisten, quien son
Y eso obviamente pues va, eh... pone, pues va en declive el interés del periódico como tal, el contenido de la información por que nada más se persigue en premio económico más que informativo, ¿no?

Otros tres reporteros acaban de llegar una hora tarde a la cita.

Brissa

¿Tú que piensas sobre el poder?

Obed Coeto (OC)

¿sobre el poder que ejercen los jefes...?

¿... en el periódico? Pues lo mismo ¿no? Yo, yo ahora si que te puedo decir en lo que conozco que es la sección de deportes, pues se maneja de acuerdo a pues... igual amiguismo a, a que, al más lambiscón es al que, al que mejor pagan ¿no? Es algo que mucha gente practica y a que los jefes, a muchos jefes les gusta no... el que, que la gente se retrate con ellos ya sea económicamente o, o pues solo, este... haciendo la barba ¿no? a la gente. Entonces ahí que lo único que te queda hacer es tu trabajo y tratar de hacerlo bien para, para que te lo retribuyan.

Brissa

¿Cómo, cómo ven las relaciones entre el personal?

¿Qué opinan de las relaciones, cómo ven las relaciones en general ahí en el periódico?

Por ejemplo, ahorita ustedes marcaron que hay como grupos ¿no? Osea si hay favoritismo, a ellos si les va

bien y todo ¿esto afecta en sus relaciones?

FC

Depende de las mentalidades, depende por que mira habrá gente que es mediocre, tiene un titulo de Licenciado y podrá decir soy lo máximo en periodismo pero es pura... pura pantalla no... por que a la mera hora no sirve para nada. Pero además, su mediocridad la va a reflejar cuando se encuentra con alguien que si sabe, deja de hablarle y le empieza a grillar, le empieza a meter truquitos en... en las maquinas, en el trabajo, entonces eh... es cuestión de mentalidades ¿no?

Yo por ejemplo, pues no me llevo bien con algunas personas pero no por eso las trato mal ¿no? los saludos y los respeto y pues nada más no se metan conmigo por que no respondo. Si yo no les gano con la razón pues van los fregadazos. Y si de plano, si es una persona que no me entiende por la lógica, no me entiende los razonamientos que están consistentes con bases y demás y no quiere entenderlo, pues yo no tengo la culpa que sea cabeza de piedra, le rompo el hocico y además no voy a soportar su agresividad, Por que además te voy a decir una cosa, hay gente que precisamente abusando del poder, hay gente que dice bueno tu no vas a cubrir

eso pero vas a hacer esto, esto y esto. Pues no! no friegues, ¿oye tantos eventos? Esta bien que son de mi sección pero no este, no, no me doy abasto yo solo para todo. Pero no es tanto por que interese el evento sino por fastidiar al trabajador, en este caso al reportero. Finalmente uno va y cubre y lo entrega como Dios le da a entender, ahí te va. Repito es cuestión de mentalidad, habrá quien diga no pues yo no lo hago y háganle como quieran ¿no? Habrá quien diga este... pues yo veo que aquél es más capaz que yo pues mejor lo voy a grillar.

Brissa

¿Hay, hay buenas relaciones aquí en *El Sol de México*, dirían ustedes en general hay buenas relaciones o es malo? Pues como miran el ambiente, las relaciones interpersonales, desde eh... hablarlo primero con el jefe que no es a lo mejor muy buena a veces pero que cada quien, seguramente, tendrá una postura distinta ¿Cómo ven las relaciones con los jefes?

OC

No mira, yo creo que el ambiente de trabajo en *El Sol de México* depende mucho de los, de los jefes ¿no? Por ejemplo, el director que estaba antes era un director bastante, bastante extraño en su forma de ser no... Que no te dejaba ni siquiera platicar eh... con los compañeros. A mí me pasó, en muchas ocasiones, que... que al estar platicando con alguna compañera, con algún compañero me... me mandaba llamar para decirme que no estuviera platicando. Cuando en realidad yo tengo muchos tiempo muertos a veces y este... y esos tiempos muertos pues ni modo que estés ahí en el desmadre o haciéndote guey, tienes que hacer algo y eso genera un ambiente de trabajo robótico, no así como que nada más con tu maquina y ya, pues como que no. Y en cuanto a los jefes pues es lo mismo siempre eh... eh... pues igual lo que decíamos ¿no? de mucho poder, de prepotencia eh... y te crea mucho este... mucho ambiente adverso por que si no te llevas bien con él te va a estar fastidiando, como dicen te vas a estar fastidiando con órdenes de trabajo realmente absurdas.

Este... yo, yo, yo vi el caso de una compañera que le ponían ordenes a las 7 de la mañana, 8 de la mañana y no la dejaban ir del periódico hasta las 11 y media de la noche y... y ella vivía hasta Chalco.

Entonces, esa es la forma de, de que ellos creen que pueden controlar a la gente, cuando a la gente la pueden controlar de otra manera y a lo mejor con incentivos o con, con un mejor trato la gente pues va a producir mucho mejor ¿no? Si, si, no sé si tienes un evento tarde por que no al otro día le dicen pues hay esta nota temprano rescátala, pero por que nosotros estamos en todos los eventos no... somos muy poco personal como para cubrir todo. Entonces, el trato a nivel personal podría ser mucho mejor en *El Sol de México* por que se, se debe entender que somos pocos para el trabajo que hacemos. Hay, hay secciones como en Finanzas en donde su jefe le dices --sabes que este... hazme toda las la notas del día pero trabájame una nota bien trabajada-- Entonces eso ya habla de una mayor comprensión de, de un mejor trato al ser humano, al trabajador. Que quieras o no, no sé si, si ellos te podrán decir mejor ¿no? Pero, pero yo creo que es algo muy conveniente para, para un reportero ¿no? Que, que te entiendan de esa manera y te lo digan, ya en ti esta si te echas a la hueva o te pones a trabajar de a de veras no... Pero, hay cosas que se pueden hacer y que facilitarían muchísimo las cosas.

FC

Mira hay, hay un hecho bien importante que vale la pena resaltar y tu lo viviste Alfredo. En los 14 años que yo llevo de trabajar en *El Sol de México* solamente en una ocasión a un Jefe de Información se le despidió con aplausos y con una reunión en su casa. En 14 años que yo llevo de trabajar aquí de todos los jefes, directores, subdirectores y jefe de información, ¡uno solo! Y era un tipo que llegaba y le decias oye pues fijate que no puedo cubrir esto, no me importa ti me traes la información, no me importa como la recuperes tu me la traes. Oye jefe no puedo llegar por que estoy crudo, no te preocupes mañana te presentas y no habia problema. El, el nivel de trato que tenía esta persona con todos los reporteros era tan magnifico que vamos, con todo mundo se llevaba bien. Lograba mantener una armonia en, el equipo de reporteros y no solo con los reporteros sino con la mesa de redacción, cosa que ninguna otra persona ha logrado no... Si, vamos eh... era la forma, el trato, la amabilidad, la forma en... que saben hacer su trabajo. Y era una persona que no estudio periodismo y sin embargo, sabía hacer el trabajo de un periodista y sabía tratar a la gente, el sentido humano de la persona. Tienes que manifestarte si no se hace buen no se va a dar nunca, no... para que quieras un director que te diga bueno pues vamos a ver como te vamos a ayudar, tú échale ganas. Puras promesas, pues de lengua me como 2 platos ¿no? y así me lo sirvo yo. Por lo menos ya llevo 14 años aquí y una sola persona se le despide con aplausos y con una reunión en su casa. Ningún otro jefe.

Brissa

¿Ahorita si falta armonía en las relaciones entre los reporteros?

Gabriel Jiménez (GJ)

Mira ahorita no se puede hablar tanto que es falta de armonía pero cuando estaba la, el pasado director eh... era un ambiente muy tenso. Aquí no te veían como periodista, te veían no sé como un obrero de maquila de notas. Tú no puedes opinar simplemente tienes que obedecer y así me lo dijo a mí -aquí las ordenes son, son de arriba hacia abajo, aquí no hay democracia- así me dijo él por que escogí una nota que a él no le pareció. Entonces eso si como que afecta mucho la confianza de los reporteros por que no te ven como reportero te ven como obrero de maquila de nota. Osea no, no puedes rendir igual, no entras con la misma motivación a la redacción. En mi caso, yo prefería no ir a la redacción para no sentir ese ambiente tenso. No, no rindes igual. Es muy básico para poder desarrollarte que se sienta ese ambiente, que te tomen en cuenta los directivos, que haya buena armonía entre directivos y reporteros que se esta logrando ahorita, no digamos de un gran nivel pero sí; para mí es básico eso.

Brissa

Ah... hablaron ahorita ya de, de un cambio que sucedió primero con Ricardo que fue como un antes y un

después ¿no? por lo que están manifestando. Ahora llega la nueva directora ¿qué cambios produce en su

forma de ver de ustedes hablando de relaciones, hablando de comunicación, hablando de poder? Conjuntado

todos los elementos que se han manejado ¿qué viene con ese cambio, que opiniones hay, que expectativas

también?

GJ

Mira mayor comunicación sí hay con esta directora no... pero, pero volvemos a lo mismo es, este... llega y obviamente llega a querer evolucionar todo el periódico, a hacer sus ideas, con su, con su pensamiento de cambiar y todo pero igual no te dan las herramientas no... Igual llega un poco más exigente por que pues bueno va llegando y quiere demostrar aquí arriba que, que el trabajo va a mejorar y todo y eso es, es muy a largo plazo no... y, y lo que yo, lo poco que he tratado con, con la nueva directora ha sido, ha sido muy abierta, ha sido de mucha comunicación, ha apagado problemas con... con mi editor que he tenido yo medio fuertes; ya hablábamos de muchas cosas extrañas y este... hasta ahí.

Pero también las exigencias son, volvemos a lo mismo no eh... llega así a exigir y a exigir pero no te da nada a cambio no... Te exige que traigas tu adelanto más temprano no... pero ¿a cambio de qué? Osea yo ¿cómo lo voy a entregar más temprano? ¿va a haber más gente recibiendo este... los adelantos? No, na'mas te dice tienes que entregar tu adelanto a las 4:30 y va a haber sanciones no... entonces eso, eso te adelanta eh... por lo menos a mí en mi trabajo yo entregaba entre 5:30, me adelanta una hora, 4:30, en la que ¡puta! Igual era la hora de la comida ¿no? Entonces ya, ya te olvidas de comer o llegas, entregas tu adelanto y te vas a comer después por que por teléfono tampoco lo puedes pasar por que las capturistas que están pues quien sabe que hacen no... que hacen todo el día y no, no se hace su trabajo... no sé si sepan hacerlo realmente. Entonces este... eso... eso es así como que la primera impresión de, de este cambio y yo creo que es más a largo plazo para que empiecen a haber los verdaderos cambios.

Alejandro Durán (AD)

Yo, como dice Gabriel no... de que a lo mejor si es muy buena la intención pero de intenciones no solamente se hacen los cambios ¿no? Eh... ella tiene muchos proyectos, mucha iniciativa pero pues la cuestión es de que el lugar, el entorno, la infraestructura no es, no va acorde con lo que ella plantea no... En todo caso El Sol tiene que ser un cambio de fondo, creo que hasta de dueño por que ciertamente los intereses no responden a intereses periodísticos no... osea responden a intereses políticos. Entonces si de raíz la existencia de un medio, de un medio de comunicación no responde a intereses periodísticos pues esta cabrón que se cumpla su circulo virtuoso ¿no? Entonces realmente por mas cambios paliativos pues no se da un cambio estructural de ese medio y como dije mientras no responda a cuestiones de noticias, ser un foro para la ciudadanía pues no, realmente no...

OC

Yo creo que todo medio tiene una línea, tiene una habilidad... por supuesto pero es este caso la línea no es informativa, ni tendenciosa, ni social no... como hoy puede decirte tu jefe le vas a tirar a Martha Sahagún mañana llegan y te dicen ya no le vamos a tirar a Martha Sahagún. Entonces no tiene una línea, es así como que un gran error de cualquier medio de comunicación no tener una línea. Cuando tienes una línea te vas sobre esa línea y, y, y hasta eres más creíble en cuanto a la difusión de tus notas. Pero si un día estas de este lado, otro día estas de este lado y otro día de aquel lado ¡pues no! olvidate quien te va a crear de, de lo que estas haciendo o quien va a crear, crear en el trabajo que se esta haciendo en *El Sol de México* ¿no? Entonces yo creo que es más este... una línea empresarial pero muy loca osea realmente muy, muy distinta a lo que podrá tener el Reforma, por ejemplo, por que ahí es una línea empresarial y lo que quieras pero esto, este no es así como que empresarial por que para todos lados, por todos lados eh... a veces quiere quedar bien con uno y a veces quiere quedar bien con el otro y...

Brissa

Ustedes creen que...

IO

Nosotros en nuestra sección de sociales tenemos algo muy, algo muy peculiar. Por ejemplo, a nosotras nos prohíben ah... hacer menciones no... que si el Hotel Camino Real, que el Sheraton y la marca no... A veces nosotros eso se nos complica en cuanto si te vas a un evento nuestra sección vive de gente bonita no... osea del evento que vas tiene que haber gente bonita. Pero entonces si tu como reportero vas a una nota que no sé de una empresa "Sedal lanza la nueva línea de colores para el cabello" pues hace tu nota no... eso es parte de tu nota. Pero entonces si no lo puedes mencionar creas vacíos ¿no? por que "una conocida marca de tintes de cabello" no... cuando ya todos los periódicos por lo menos una mención le hacen. Y yo siempre he estado en contra de eso por que, que tu menciones eh... no sé una vez Sedal no quiere decir que todo México va a ir a comprar Sedal ¿no?

Entonces creo que ahí hay vacíos de información que no, no han estructurado, no, no han pensado como es él que lo va a manejar, como se va a manejar. Ahora la directora, ahora que llegó que decía es que yo no quiero mención de nada, de ningún producto ni de nada; entonces nosotros como trabajamos. Entonces no hay comunicación entre jefes de oye se va a tratar así, ya no vamos a acudir a esos eventos por que qué sentido tiene que tu vayas a un evento si no vas a poder decir de que se trataba ¿no? Entonces creo que ahí también es, es mi sección un gran problema.

FC

Yo coincido con lo que comentaban ellos no... hay una, una situación volvemos a lo de los grupos de poder. Las intenciones de la directora pueden ser buenas, yo las veo y para mi son buenas, tiene buenos proyectos pero no acaba de entender ella misma, pese a los años de experiencia que lleva en el medio, de todo lo que ha recorrido en la vida, de... de apoyos y traiciones, no acaba de entender que aquí se esta enfrentando a grupos de poder muy, muy pesados, muy difíciles, muy fuertes que además manejan la información periodística de una manera diferente a ella.

Ella tiene buenas intenciones y justamente aquí traigo una, una, una hoja y les voy a leer este... lo que le paso a un director aquí en *El Sol de México*, no voy a dar nombres, pero este es un hecho muy conocido para pues hay no'mas para que vean como se estructuran los grupos de poder, dice: "En relación al error publicado en primer plana de *El Sol de México* el pasado día 2 de Noviembre en el que se señalaba que Francisco Labastida aventajaba a los demás aspirantes en 8 de 18 encuestas investimos lo siguiente: al retirarse el director se dio, se dio solo una prueba incompleta de la plana. Según informa el Jefe de Redacción la misma aún no estaba terminada. Una vez que concluyó el láser pasó a la revisión del subdirector, del Sr. Fulano y del corrector Fulano de tal. El láser que los tres revisaron tenía la cabeza incorrecta en la que la cifra comparativa de las encuestas era 8 de cada 10, nadie propuso cambio. De hecho, el Sr. Fulano y fulano de tal dejaron las instala... después de eso dejaron las instalaciones, De la película mientras el jefe de redacción checaba cada una de las llamadas de primera que, que las llamadas de primera correspondían con la plana interior, de interior, releó la nota en cuestión y vio que el texto que se había escrito 8 de 18 encuestas. Entonces, creyendo que esa era las cifras correctas, según relata el mismo, cambio la cabeza de primera plana" y sigue más el texto no... Esto le costo el trabajo de un director. Esto, esto que esta aquí lo orquesto un grupo de gente que sabían como estaban cambiando, sabían en que momento se iban a ir los correctores y los que

revisaban y firmaban el láser al último. Una de estas personas que participó en el complot después salió, son parte de los grupos de poder. Entonces nuestra directora no sabe o no quiere entender que se esta enfrentando con esos grupos de poder que la están grillando de mil maneras de... ahorita no... y, y bueno parcialmente no, no del todo pero si se esta dando esa situación y eso es parte de lo mismo. Osea hablamos de la infraestructura del periódico, hablamos ¿de qué hablamos?, hablamos de personal pero también hablamos de cotos de poder aquí, de grupos de poder que son los que muchas veces no dejan avanzar y, y acaban por dañar al, al periódico y a uno mismo por que uno no trabaja igual. Volvemos a lo mismo, no se trabaja igual.

Brissa

¿Creen que es falta de compromiso de, de la, de la organización para con ustedes?

OC

¿de la empresa?

Brissa

De la empresa, del...

FC

No, realmente que no es tanto de la empresa en sí. Repito yo creo que más bien de los mandos medios. Arriba no saben, no se enteran de todo, de lo que pasa aquí. La falta de responsabilidad es de los mandos medios, a nosotros de que nos sirve saber que Don Mario diga este... bueno les vamos a dar un aumento del 10% si abajo los mandos medios nos van a decir no más dio el 2%. Repito yo siento que hay muchas cosas que arriba no se enteran, no lo saben o, o se hacen de la vista gorda no... Finalmente si la empresa no paga más sueldos se ahorra una buena lana.

AD

Creo que tan solo no paso con las condiciones laborales no... osea lo que es salario, el equipo, el entorno, todo es una falta de compromiso de la empresa hacia el trabajador para no poner de, de su , de su entorno laboral para que al final sea un círculo virtuoso. Si yo tengo una computadora funcional, por lo menos, por lo menos le voy a echar ganas no... Pero cual es la batalla de todos los días, buscar silla, maquina ¿no? ¿es cierto o no? osea eso te desmotiva. Es o no falta de compromiso de la empresa. Luego que no hay papel, luego estarse peleando por las computadoras, cuando esas cosas pasan dices hay sabes que... hago como que trabajo y vámonos no... por que tu respondes a ese círculo negativo que virtuoso. Yo, yo, yo no creo que haya un compromiso eh...

Brissa

Ahora, creen...

FC

También hay un punto de acotamiento aquí, yo creo y repito que arriba no saben tantas cosas, tan no saben que bueno repito tenemos este... maquinas con programas de 94, obsoleto. Pero la empresa pone un letrero abajo para los compañeros que quieran adquirir una computadora aquí mismo se les va a vender y se les va a ir descontando. Entonces, la empresa sabe que tiene maquinas pero no sabe en que condiciones, los de arriba, los mandos medios si saben.

Brissa

Este yo vi, ahorita preguntando, hablando de la falta de compromiso es claro que para ustedes la empresa no tiene compromiso con los trabajadores. Entonces ¿qué, qué los motiva también a ustedes para, viendo todas esas cosas que... lo que ustedes ven y sienten y... por que están ahí?

FC

A lo mejor suena un tanto bizarro pero yo siempre repito, yo creo que la empresa, no creo que la empresa este carente de responsabilidades y compromisos, de compromisos cuando sabe que cuando entramos a trabajar nos van a hacer firmar un contrato colectivo de trabajo y un contrato individual de trabajo. Entonces ahí se establecen los compromisos empresa / trabajador. La empresa tiene un compromiso, tiene una serie de ofrecimientos que hacer, pero repito yo siento que aquí los mandos medios son los que están burlando tanto al patrón, la empresa como al trabajador.

En lo personal, por que llevo 14 años de estar trabajando con tantas carencias y demás, uno se pone la camiseta del periodismo, para uno es la vida. Repito, yo estudie Derecho, estudie paralelo la especialidad de Ciencias Sociales y finalmente me encontré lo que me gusta, llevo 20 años haciéndolo bien. Para mí es eso ¿saliendo de aquí me iría a un medio diferente? ¿cuál? Tengo 13 plazas ahorita y yo no puedo irme, no quiero. Si llega una empresa y me dice te contrato, te vienes conmigo, sí como no; ya esta segura, no tengo que aventurarme.

OC

Yo que te puedo decir, todos estamos ahí por que de alguna u otra manera llegamos y por que esta difícil moverte no... Osea si estamos hablando aquí de muchas cosas y todo pero al final de cuentas aparte de la pasión, de lo apasionante que es esta carrera y quien la conoce nunca eh... poca gente la quiere dejar, la quiere dejar no... Y al paso del tiempo este... se hace uno adicto a esta... esta forma de vida por que finalmente no es así como que un trabajo, es una forma de vida. Y este... entonces tu sabes que si te mueves es difícil no... es difícil volver a encontrar pues lo mismo que dejamos antes no... por que eh... ah... eh... es cosa de amiguismo de, de que conozcas a fulano de tal en tal medio. Vas, lo buscas y solo así entras no...

No, no tanto por tu capacidad no... yo creo que hay muy poca gente la que realmente demuestra su capacidad antes de entrar a, a, a un periódico; ya lo demuestra en el camino o, o, o tiene que empezar desde muy abajo para, para empezar a demostrar su capacidad. Entonces yo creo que eso es básicamente no... lo que dice Fili que, que, que esta difícil por que finalmente son 18 medios. Yo cubro futbol y conozco a 18 compañeros de futbol y sé que cuando se va uno ¡puta! Los otros 17 queremos irnos a su puesto por que es un mejor periódico no... Entonces ya uno de los otros 17 llega y pide esa chamba y pues ya y el otro se mueve y nos volvemos a encontrar ya estando un poquito mejor donde trabaja y el otro se vuelve a subir y así

AD

Pero yo creo que antes estas condiciones dudo que alguien tenga la camiseta puesta de El Sol de México, como dice él tiene la camiseta puesta del periodismo y estamos ahí no sé, por que nos gusta el periodismo, nos gusta escribir, todo eso pero en cualquier momento cuando uno tiene mejor oportunidad.

Brissa

Estábamos hablando del futuro de El Sol de México

GJ

Mira yo no... como dicen ellos no le veo, no veo carrera ahí

En mi caso a mí me gustó entrar al Sol por que era algo diferente, yo nunca había trabajado en el diarismo, es como trabajar en grandes ligas. Yo trabajaba antes en revista y obvio no pasa, no estas en contacto con el reportero, no estas cerca del, del político, del empresario, del banquero.

Estar en El Sol te da esa oportunidad, yo lo tomo como un aprendizaje, como una etapa y de ahí, ahí lo que puedas conseguirle adelante por que el Sol de México no te para quedarte no... por ejemplo El Reforma donde puedes ir creciendo y aquí no, no se ve oportunidad, hay cuotas de poder y no te dejan osea... hay cambio de un jefe y el jefe se trae a su gente, no ocupan a lo que hay ahí dentro. No ocupan a lo que... una persona que tiene 10 años y se merece un puesto mejor. No, no, se trae a su gente y aunque no tenga la capacidad ya le dice esto y esto lo otro y eso es lo que no me gusta de aquí de El Sol.

Alfredo

¿Ustedes quieren opinar algo en cuanto al futuro?

AD

Yo simplemente que este es un paso nada más no... finalmente el trabajo nos da la posibilidad de estar en relación con funcionarios, con empresarios, con industriales y en una de esas tienes la oportunidad y bueno me voy para allá. Es cuestión de tener una oportunidad. Si aquí en el periódico cambiaran y mejoraran las situaciones y hubieran las oportunidades que todos requerimos pues nadie se va. La gente por lo general llega, aprende y se va o pasa su situación crítica y se va. Yo al menos, yo también después de 14 años que llevo ahí también digo en un ratito más me llega la buena y ahí nos vemos.

Brissa

¿Es un buen lugar el Sol de México para aprender?

FC

Era una buena escuelita, era uno de los periódicos con mayor información general todo el día eh... el Excelsior, el Sol de México eran considerados como escuelitas, eran buenos. El Sol de México tuvo un, un, un buen esquema, muy buen esquema, nos dábamos el gusto de llegar todo el día, todos los días y llegar con los compañeros y se trata de esto, sí, a ver si me la tumban. Pues sí, a veces su se las tumbábamos y a veces no, y a veces decíamos a ver quien tumba la nuestra a los otros medios y muchas veces les tumbábamos la notas a los otros medios no... yo a las 11, 12 de la noche me di el lujo de, del aeropuerto mover la primera plana para que vean. Después de la junta de las 5 de la tarde ya se fregó, la primera se va, ya no hay modo de moverla y al otro día sale, considerarlo ya no y yo a las 11, 12 de la noche, no una sino en varias ocasiones, moví la primera plana.

Me mentaban la madre pero yo me iba feliz de la vida, les moví la primera y me fregué a los demás medios. Y eso es bueno por que uno dice el periódico me esta respaldando con la información por que es bueno y por que además me respetan mi información y mi trabajo, vale la pena. Y uno se va lleno de orgullo y satisfacción. Pero ahora no, ahora a veces que se llega con 20 notas se publican 3 ó 4 y todavía te critican la nota diciendo que no sabes periodismo, el periodismo modemo. Si no entienden el periodismo tradicional menos van a saber y entender el periodismo modemo. Si te encuentras un jefe académico que no tiene carrera, no tiene tablas en lo que es reportear, en lo que partirse el alma reportando y te va a querer dar clases ahí ¡no friegues! Pero bueno tú eres el jefe y al enfermito lo que pida, lo que pida el jefe ahí esta y decimos ya entregamos notas no de, no de calidad sino de cantidad, vale.

Brissa

Tu ibas a comentar algo de eso eh... de la escuelita de El Sol

AD

Ah no pues sí, yo digo que es como una escuela no... la verdad para mi caso sí no... Pero no solamente para cuestión profesional eh... yo lo que más o menos he aprendido de también esto a nivel vivencias, no solamente de trabajo este... por que es lo que te decía hace rato no... que hago de manera paralela para arreglar mi vida. Yo tengo 3 años cubriendo a los empresarios sector privado, ya lo tengo hasta acá por que digo bueno siempre lo mismo crédito, rédito, productividad, financiamiento y ya lo que aprendí dije bueno lo voy a aplicar lo que he aprendido aquí pero ya para mi no... no para el periódico., De ahí vi pues ya puse una pequeña empresa, es una de las cosas que uno aprende no... lógicamente como reportero y no como persona no... bueno al menos en mi.

Brissa

¿Ustedes son felices?

¿son felices con la organización, con su vida, con lo que tienen en el Sol?

FC

Ah... esa es una pregunta para filosofar ¿no?

RISAS

Es relativo. Osea podemos decir que sí. En lo personal puedo decir que soy un tanto cuanto feliz, no del todo... siempre se esta uno buscando algo más, aspira uno a algo más, es uno se humano con aspiraciones. Esta uno ahorita conforme con lo que tiene pero no tanto por que siempre esta uno con la perspectiva de voy oír más y si eso lo traducimos en felicidad bueno pus mientras este vivo soy feliz y voy a buscar algo que me de mas satisfactores ¿no? No sé como quieran ver ustedes la felicidad, para muchos la felicidad consiste en tener lana y satisfactores económicos de todo tipo y de todo orden no... esa es la felicidad. Para otros ser felices es esta sanos. Nosotros aquí estamos subsistiendo y estoy feliz por que subsisto. Otros que esta más o menos en la situación pero son perspectivas, hay más.

AD

Ser feliz es algo relativo, no se puede ser feliz en todo... él que diga que es feliz pues no. Yo me considero una persona mmm... con ganas, con actitud y lo que hago lo hago con gusto eh... eso es lo que trato de hacer. Mi

trabajo me gusta eh... no estoy contento digamos con mi situación en El Sol pero trato de hacerlo lo mejor posible, que se vea el ánimo que uno tiene. En, en cuanto a lo de ser feliz pues si me siento satisfecho.

IO

Yo sí soy bien feliz...

RISAS

... No pues la verdad bueno coincido con ellos, creo que por el momento estoy bien, me siento profesionalmente bien, personalmente bien pero si creo que todos aspiramos a mas ¿no? y...

FC

Otra menos difícil ¿no?...

Realmente a lo mejor la misma felicidad implica tristeza ¿no? Para saber que es ser feliz tienes que haber estado triste y el adverso ¿no? Entonces yo creo que bajo mi visión de que felicidad conlleva a tristeza para poder entender a la otra, una a la otra... yo creo que sí

Brissa

¿Cómo te sientes?

OC

Satisfecho este... con una visión hacia delante, adelante y feliz entendiéndolo como yo lo entiendo, como yo lo concibo con tristezas, problemas, felicidad, alegría pues sí. Yo creo que la felicidad 100% no hay.

GJ

Pues igual osea es... es que es algo así como que muy subjetivo y muy difícil de, de, de descifrar y de entender la felicidad. Es saber que muchos aspectos de tu vida no laboral osea sentimental y económico. Es algo muy, muy difuso. Para mí ¡puta! cuando alcance la felicidad no sé yo creo que ya voy a estar en otro mundo. Realmente es, es complicadísimo, complicadísimo y ser feliz con el trabajo pus es depende de lo que hagas ¿no? Hay veces que una buena nota te, te da mucho gusto y te. Te da felicidad verla al otro día plasmada y que te ganaste un buen espacio no... y entonces ese día si eres así como que algo más feliz pero no, no, no eres feliz por siempre, eres... te da mucho gusto y te, te da mucha satisfacción ver tu trabajo bien valorado y, y que sirvió de algo ¿no? y que lo están... estas sirviendo en algo y estas logrando pequeñas metas, no...

Brissa

¿Tu empatas el proyecto personal con el proyecto de El Sol de México? Lo que de alguna manera les pudiera favorecer de El Sol de México

Pero ahorita ustedes hablaron de ya felicidad y todo eso ¿Ven como su proyecto de vida ligado a El Sol de México o va por ahí va, por el mismo camino o es un poco paralelo? ¿Cómo opinan también eso? ¿Son cosas distintas son cosas igual?

FC

No, yo creo que volvemos a lo mismo no... estamos hablando que es un paso más simple y sencillamente. Osea la, la felicidad es un aspecto muy relativo, muy subjetivo... si estamos trabajando aquí digamos que somos felices por que tenemos el empleo que podemos hacer lo que queremos escribiendo, nos gusta escribir, somos escritores no, no somos traductores de boletines nada más no... Entonces somos felices hasta cierto punto por que estamos haciendo lo que nos gusta pero estamos inconformes por las condiciones en que estamos trabajando. Felicidad pus ya...

OC

Osea puedes buscar dentro de tu proyecto de vida no sé ver una nota de 8 es así como okay llegue a publicar en 8 pero es relativo osea no como un futuro sino en ese momento te, fue lo que quise y saque la de 8, como dice paré la plana a las 11 de la noche eso es parte de mi proyecto pero pues es un paso nada más, no es mi futuro eso.

IO

Ay bueno pues yo creo que si tienes que satisfacciones, bueno dentro del, del Sol de México a pesar de todo lo que vivimos tenemos satisfacciones pero así como que estamos imaginando, estoy imaginando mi vida en 20 años con El Sol de México yo creo que no...

FC

Por el momento no...

IC

Por el momento sí...

FC

Igual cambia la situación

Inés

... bueno sí por el momento no

AD

No pues, yo de hecho ya ha pasado el tiempo que tenía que haber estado aquí...

RISAS

... ya me tarde, ya estire mucho la liga y creo que la liga se va a romper, ya se rompió y no yo sigo estirándola mas pero... pero ya no. En mi caso ya me sirvió mucho, me ha servido en lo que cabe todavía pero ya cumplió su fin no... su ciclo y, y si uno no se da cuenta de que el ciclo terminó y uno le sigue estirando, como puede ser mi caso que caigo en ese error, pues uno es el que esta provocando su caída ya ¿no? Ya no se puede, pues ya estuvo. Cuando uno no entiende que eso ya se acabó...

Brissa

¿Qué, qué le dirían al Sol para ser ustedes mejores como personas, como profesionistas? ¿Qué es lo que le dirían? ¿qué esperan de él? ¿qué quieren del Sol?

FC

Salarios, mejor trato, infraestructura, los recursos necesarios, lo elemental no... y gente con capacidad por que se da el caso de que también se contrata gente que no tiene nada de capacidad, que dice tener 2 ó 3 títulos y no le da a nada no...

IO

Pues ya yo lo que diría... que resolviera todos mis problemas económicos. RISAS

No pues yo pido un trato más humano, que hubiera mas comunicación, que nos permitieran a nosotros también como reporteros tener un intercambio, interactuar por que regularmente todos nos hablamos y demás pero no hay una relación así estrecha no... entre compañeros

FC

Fraternales

IO

... fraternales este... y bueno pues mejores salarios, mejor, mejor todo. Que se pusieran un poquito a pensar o se pusieran a... eh... en los zapatos de los reporteros y vieran y vieran las situaciones que nosotros enfrentamos todos los días para llegar con una nota a, al periódico y que te sea reconocido también no...

GJ

Hijoles... decirles adiós, que los voy a extrañar. No sé, que existiera un verdadero cambio de fondo en El Sol y que si se interesaran más por el reportero, por el reportero no... en salarios, mejor trato, que en verdad se preocuparan por sacar cosas diferentes al otro día osea simplemente mandan y cubre la nota, cubre la nota aquí se ha hecho notas cómodas pero no se preocupan por que...

... osea si alguna vez ocupó el Sol el primer plano dentro de los periódicos pues que padre que haya verdaderos directivos, verdaderos editores, verdaderos jefes. Qué no sé mejor salarios y ese tipo de tratos, buscando mejor información claro.

AD

A lo mejor OK un cambio de fondo pero para que se de ese cambio es muy complicado no... pero por lo menos cosas esenciales que si se pueden lograr y que uno como trabajador lo pueden animar bastante no... y que pasen muy sencillo. En lugar que te, que te apliquen un número como obrero, como un número, como un preso por que ahí tienes número, pero pasa a firmar tu cheque de, de tu salario es un número ¿por qué le dan número a tu nombre? ¿no? Que, que los este... los directivos te conozcan, te hable por tu nombre y que además que tan solo el periódico utilice la infraestructura que tiene ¿no? Por que yo la verdad creo que el

periódico tiene mucho que utilizar cañón, cañón, mucho potencial pero si estructura otra forma de ver este proyecto del periódico ¿no? Pero cosas tan sencillas como esas, que te llamen por tu nombre, que te vean como un colaborador más que un trabajador, eso es una dosis muy distinta con eso de las tareas por lo menos como inicio ¿no?

OC

Básicamente igual no... este... pues se necesitaría una reestructuración muy, muy a fondo de la, desde el puesto mas bajo hasta el puesto mas alto no... osea reestructurar todo por que como dice él, la infraestructura de El Sol de México tiene una... es una de las organizaciones editoriales más grandes del, del mundo. Daría para tener un periódico de, de, de mucha calidad, de mucha calidad pero realmente creo que eso nunca va a pasar en El Sol mientras se sigan manejando las cosas como se manejan hasta ahorita y mientras la cabeza este... siga tan, tan alejada de, de, de ahora si que de los mortales, de la gente trabajadora y no sé, y no se preocupe por atender mas que al, a... ni siquiera ya a la directora no... A lo mejor ya ni siquiera a la directora le, le responde una llamada, nada mas a ciertos niveles para arriba. Entonces, no... no se voltea hacia abajo pues todo lo de abajo puede estar hecho un desmadre y tú no sabes realmente como esta.

Entonces, la reestructuración tendría que ser ¡juta! Desde, desde por que ganan este... ciertas personas más que, que un reportero ¿no? cuando esa persona no tiene ni siquiera la capacidad y la, y, y la, los estudios o la practica necesaria para, para poder injerir tanto en la información ¿no? que es el caso de las secretarias de, de, de redacción que son gente que cabecea, que puede cabecear tu nota y en su vida han reportado ¿no? y. Y. Y ya se sienten periodistas. Realmente pues son periodistas por que están en un periódico no... pero, pero les hace falta mucho... mucha trayectoria y muchas cosas y son gente que gana más que uno, no sé por que y que tiene, que tienen más injerencia en la información del periódico que, que un reportero.

Cuando ellas ¡juta! Si han salido a reportear 5 veces en su vida es un chingo no... Entonces y el estar en contacto continuo con la información, te, te da a ti conocimiento de poder manejar la información de acuerdo a los cánones y estatutos que marca el periódico también no... cuando hay línea y todo eso tú, tú los marcas pero esas secretarias de redacción que pues realmente no, no saben lo que... no tienen ese contacto este... es difícil que, que puedan darle a una nota el sentido que tu le quisiste dar por que no, no tienen esa, esa vena periodística digamos que, que se te va haciendo, nadie nace no... se te va haciendo con el campo, se re va haciendo en, en, el, en, en el diario de este... reportear y todo eso y, y, y ese sí ya te va, te va llevando a hacer buenas informaciones y ellas a veces así de, de un palomazo te desmadran toda tu nota no...

Brissa

Algún comentario extra que quieran agregar a todo esto. Recuerden es un trabajo académico, esto no va a salir de aquí, ni va a salir publicado. En realidad queremos saber, la intención esta era saber pues cual era su visión sobre el problema no... conocemos la visión de los directivos, la de los mandos medios y ésta achacaba mucho a, a los periodistas. Pero queremos pues para tener una visión completa cual es la otra parte del problema. No sé si ustedes quieran agregar algo a todo esto.

FC

Mira yo en mi consideración es muy fácil echarle la culpa a los demás no... y en este medio por lo menos siempre están buscando echarle la culpa al reportero pero no nos ponemos a ver en la mesa de redacción la gente que tienen ahí trabajando, cual es su capacidad, independientemente de la escolaridad, la capacidad desde la mesa y bajamos hasta los correctores, que hacen los editores que no saben lo que están haciendo ¿no? Ayer un compañero me dice oye este pobre diablo me esta poniendo estas ordenes y no sabe ni como esta estructurada la gente y es un editor y desgraciadamente es académico por que ha salido gracias a, a obra y gracia del espíritu santo ¿no? de aquel que le puso el dedazo. Entonces si no hay capacidad en el periódico, si no hay gente con capacidad nos van a echar la culpa a nosotros los reporteros y nunca, nunca se ponen a ver si el reportero ya comió, si el reportero llega temprano ah... pudo salir temprano de su casa.

Hay reporteros que viven en el Estado de México, otros viven al sur, otros en el estado de México y tienen que venirse tempranísimo. A los demás no les importa eso, nada mas les dan la orden y a mi me la cumples y se acabo, para eso se alquilan. Si te parece bien sino ya sabes lo que hay que hacer ¿me estas corriendo? No pero ya sabes lo que hay que hacer. Entonces eso es actuar con mediocridad de los mandos medios, de algunos editores, de los que estén en la mesa de redacción que siempre le echan, generalmente son los que mas le echan la, la culpa del reportero.

No ven las condiciones del reportero si esta enfermo, si comió o no comió, si llego temprano si no llego temprano, si tiene una bronca emocional, si anda crudo es más simple como eso. Les repito el caso del jefe de

información este que decías oye este ando crudo, ando crudísimo, no te preocupes mañana lo cubres, si jefe y al día siguiente llegaba uno y en que te ayudo. Ah bueno si tienes ese chance échame la mano con otro sector, si como no. Para el trato, el trato es malo y hay correspondencia y aquí con otras gentes no lo hay.

Les recuerdo que hace tiempo tenía un reparto de aguinaldo los trabajadores de rotativa, cuando empezaron a ver lo que les estaba llegando del aguinaldo pararon la rotativa y no sale el periódico. De toda la empresa fueron los únicos que se inconformaron y en ese momento pararon el periódico. Tuvo que llegar el líder sindical y a las 2-3 de la mañana solucionaron el problema y a trabajar. Pero bueno a mí se me ocurre compararlo cuando Reforma se quedó sin este... sin voceadores lo que hizo fue recurrir al reportero y el reportero salió con el tambache de periódicos y a vender y a repartir, es básico el reportero en todos los medios de información aquí se le discrimina, se le maltrata, se le mal mira, se le humilla, se le paga el sueldo más infimo.

Volvemos a lo mismo, estamos mal, tenemos perspectiva, que es un paso más no vamos a ser huesos viejos ahí salvo que cambie la situación entonces a lo mejor decimos hasta con el sueldo me conformo...

GJ

Bueno simplemente estoy ahí en El Sol de México como un copywrite no como periodista. No te tratan como periodista sino como un copywrite que trabajas 8 no sé tipo maquila y todo lo puedes hacer. No sé aquí sería, pues sería en mi caso OK pues manejas una nota muy buena que salga en un golpe y las demás manejamos las de agencia pero si te están dando un trato así de que no sé te ponen 8 ó 9 notas por ejemplo de Finanzas a las 4 ó 5 de la tarde después de un evento, no tienes la misma capacidad el mismo resultado que en una nota sin embargo las tienes que entregar, te tratan como maquila, tienes que hacer nota de maquila no a conciencia y es lo que no me gusta te tratan como copywrite y no como reportero, como periodista. Yo creo que no cambian mucho.

FC

Bueno la situación esta tan, tan graciosa que en una ocasión un compañero me dice ¿eres tu Filiberto? Le digo: no soy un holograma

RISAS

AD

Este... ¿ya como final?

Brissa

Como quieras

AD

Este... pues si no nuevamente tu si tienes para pelear en este periódico pero yo creo que la decisión ya la tiene cada quien no... este... la visión de cada quien hasta donde estar, que tanto quedarte ahí y la realidad es que mientras uno acepte trabajar ahí pues también es responsable de esa calidad. Hay que admitirlo no. Hay que admitir que OK esta difícil la situación pero eh... nos gusta ser reporteros no... A todos nos gusta ser reporteros no... A todos nos gusta ¿a ustedes no les gusta?

Entonces tanta corresponsalia tiene el periódico como nosotros no... Ahí llegamos a un punto de cadena, además de reflexionar jurídicos, reflexionar cada quien consigo mismos y ya uno tomar la decisión de pues seguir achacándose a ese tipo de trabajo, a esos jalados, mediocres, tratos deshumanos pero es sin criticar esa relación laboral e irse del trabajo no.

OC

Yo le hago... RISAS ...en esas situaciones no sé por ejemplo los jueves que tengo todo el sector de fútbol hago 10 notas y gano 130 pesos al día hago notas de a 13 baros no... entonces son notas de a 13 baros, si 10 notas ahí cumplidoras y ya ¿no? Y cuando hago 2 notas al día plus hago una nota de 30 pesos y después pues hago una nota de 60 pesos. Pero pues cuando hago notas de a baro pies son notas de a baro, así rescatadas, refriteadas o como sea son notas de a baro al final de cuentas; me tienen trabajando por 13 baros la nota pues que puedo hacer ¿no? Si hiciera una o dos pues hago notas de 60 baros ahí ya están mejor.

Brissa

Bueno pues eso es todo, gracias por su colaboración

Gracias