

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

EL ARTE DE SER EDITOR
ANÁLISIS DEL LIDERAZGO
DE LOS EDITORES DEL PERIÓDICO REFORMA

SEMINARIO-TALLER EXTRACURRICULAR

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA

PRESENTA:
AMÉRICA MARÍA JUÁREZ RAMÍREZ

ASESOR: LIC. URSO MARTÍN CAMACHO ROQUE

ACATLÁN, ESTADO DE MÉXICO. FEBRERO DEL 2006



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A María, mi madre, y Clara, mi hermana,
mujeres fundamentales en mi vida.
A Julio, por el combustible.

Agradezco:

A mis compañeros editores, coeditores, reporteros y diseñadores de Reforma,
que aportaron la materia prima para el análisis organizacional.

A Martín, asesor y amigo, quien pacientemente dio seguimiento a la investigación,
enriqueciendo con sus puntos de vista este texto.

A Jorge, Irma, Verónica, Xavier y Martín por compartir sus conocimientos.

A mis compañeros de seminario, por la experiencia compartida.

A mis hermanos, quienes colaboraron en su momento
para que terminara mis estudios universitarios.

A mis amigos, porque sus palabras de aliento me animaron a concluir.

En especial a Julio, por acompañarme durante todo este proceso,
por los gráficos que enriquecen este trabajo y el apoyo incondicional. Gracias MGH.

“No vemos las cosas como son, las vemos como somos”.

Anaïs Nin

Índice

Introducción	7
Capítulo 1: Nace un nuevo modelo periodístico	
Resumen	12
1.1 Caracterización y análisis del entorno	13
1.1.1 Sondeo del medio ambiente y ámbito de desempeño	13
1.1.2 Competencia	15
1.1.3 Clientes	17
1.1.4 Opinión Pública	19
1.1.5 Tendencias	20
1.2 Historia	21
1.2.1 Ideario	23
1.2.2 Estructura formal	27
1.3 Proceso de trabajo funcional	31
1.3.1 Diagrama de flujo funcional	37
1.3.2 Detección de problemas operativos	38
Hallazgos	42
Capítulo 2: Los costos de la organización	
Resumen	45
2.1 Problemas informativo-comunicativos	46
2.1.1 En qué nivel se halla el problema	47
2.1.2 La importancia de la comunicación	50
2.1.3 Los retos frente a las nuevas tecnologías	51
2.2 Procesos y productos comunicativos	53
2.2.1 Discrepancia entre editores y su equipo de colaboradores	58
Hallazgos	65
Capítulo 3: Complejidad Organizacional	
Resumen	68
3.1 Condiciones de la comunicación	69
3.2 Cada cabeza es un mundo	73

3.3 Investigación de las representaciones	75
Hallazgos	88
Capítulo 4: Cultura organizacional	
Resumen	90
4.1 Origen y evolución	91
4.1.1 Campo de acción	93
4.1.2 Caracterización	94
4.1.3 Modelo de análisis	95
4.1.4 Editor, articulador de cultura	101
4.2 Propuesta de intervención	103
4.2.1 Plataforma estratégica	110
4.2.2 Estrategia comunicativa	111
4.2.3 Programa de comunicación	114
Hallazgos	117
Conclusiones	119
Fuentes de información	124
Anexo 1	
Anexo 2	
Anexo 3	
Anexo 4	
Anexo 5	

Introducción

El 20 de noviembre de 1993 se publicó el primer número del periódico Reforma, un diario que se planteó desde su nacimiento romper con el paradigma del ejercicio periodístico que se realizaba hasta entonces en la capital del país.

Su redacción se conformó con jóvenes recién egresados de las universidades, dispuestos a ejercer la profesión con un código de ética bien establecido por la organización, que abarcaba desde el trato con las fuentes hasta la forma de vestir.

En un principio, los editores de las diversas secciones del periódico eran personas que se habían formado en El Norte, periódico regiomontano que dio origen a Reforma, gente con muchos años de experiencia en aquel diario y que compartía los valores de la institución.

El rápido crecimiento de la organización hizo necesario contratar más miembros y pronto llegaron a la redacción del periódico elementos con una cultura diferente de trabajo, que se insertaron a la establecida por el diario, en la que el editor se considera líder de cada uno de los equipos que producen las secciones.

El editor como líder

Pensar al editor como un estratega en el proceso de producción de un periódico es una idea que a pocos entusiasma; cuando más, el editor se concibe como un corrector de estilo, un profesional capacitado en el manejo del lenguaje y la correcta escritura, pero no como el líder de un grupo de trabajo.

Desde su fundación, Reforma buscó hacer de sus editores líderes; para la organización la responsabilidad del editor con el liderazgo es la siguiente: “Un editor está llamado a ser líder de su grupo de trabajo y para ello debe aprender a desarrollar esas habilidades. No sirve ser brillante si se frena el desarrollo de aquellos que están bajo su supervisión, pues un mal desempeño terminará por estancarlos a todos. El éxito de un editor consiste en proporcionar un excelente producto periodístico, lo que sólo se puede lograr si conjuga lo mejor de un equipo interdisciplinar en una sincronizada labor de conjunto” (Grupo Reforma, 2004: 10).

Sin embargo, aunque la organización aspira a que el editor responda a este modelo de liderazgo, los perfiles de puesto apenas están en construcción; la organización se ha preocupado por profesionalizar a su comunidad de editores a través del Diplomado en Edición Periodística, que cuenta con un Manual del Participante, pero este material es sólo para quienes han cursado el diplomado.

Existe un Manual de Estilo que homologa editorialmente a las diversas secciones y establece algunas directrices del comportamiento de los reporteros con las fuentes, de su imagen y lo que se espera de su trabajo, pero no se refiere a las funciones del editor en específico, sólo lo incluye cuando se refiere al código de ética que establece la organización: “Estamos orgullosos de que los reporteros y editores de nuestra empresa se comporten de manera profesional. Se visten como profesionales, tienen las atenciones de profesionales y rechazan sobornos”. (Grupo Reforma: 4).

Cómo se representa al editor

Al interior del periódico hay una sensación de que los editores no hacen su trabajo como debieran, los cierres tarde de varias secciones siguen impactando a la cadena de producción del diario.

Por otro lado, los reporteros se quejan de la desorganización de sus editores, cuando paradójicamente ellos están para organizar el trabajo; la falta de planeación del editor, el exceso de reuniones de trabajo que se convierten en largas sesiones improductivas o, por el contrario, la falta de juntas para elaborar una agenda de actividades son carencias que propician el desgaste físico e intelectual del grupo.

Entonces tenemos un problema que podríamos resumir así: la organización no considera a la comunicación como una herramienta fundamental para que el editor ejecute sus funciones; el editor tampoco lo hace y esto impacta su labor en el grupo que dirige y en la sección a su cargo.

El editor se puede considerar un estratega en la organización, porque de su habilidad comunicativa dependen muchas de las acciones que pueden conservarla o innovarla.

Entendemos que “las organizaciones son redes de relaciones entre seres humanos distintos y juntos conforman una realidad compleja”, (Ávila, 2004: 13), pero la comunicación organiza y el editor se encuentra en una posición dentro de su equipo de trabajo desde donde puede dialogar, establecer acuerdos, compromisos con sus colaboradores.

El sostén de su papel está en la comunicación organizacional, que definiremos como un principio de orden que ayuda a ahorrar energía, al ajuste y la adaptación de los miembros de la organización para aprender a aprender y así garantizar la permanencia de la misma.

¿Y por qué analizar al editor como líder nos parece importante? Porque “el liderazgo es un modelo que permite a los habitantes de un sistema/ organización configurar el sentido que tiene su habitación y justificar su permanencia en el mismo”, como señalan Rafael Serrano y autores en el libro *La organización habitable*.

Esta idea es la que buscamos defender en *El arte de ser editor. Análisis del liderazgo de los editores del periódico Reforma*, como producto del Seminario Taller Extracurricular Comunicación, Organización y Cultura.

El editor como articulador

Hemos referido que el trabajo del editor es estratégico en el proceso de producción de un periódico y, sin embargo, es quizá la labor más ingrata. Pocas veces se ubica al editor como un articulador de las diferentes partes del proceso de creación de un producto comunicativo, lo que al final es la sección de un periódico; su labor se desdibuja.

Gerardo Kloss Fernández del Castillo apunta que “la edición es un arte: exige la capacidad de concebir algo inexistente y realizarlo” (Kloss, 2002: 123), y aunque se refiere básicamente a la edición de libros, la cita vale también para el trabajo de un editor de periódico.

Agregaremos algunas consideraciones más a la importancia de la labor que realiza el editor:

- El editor es el articulador del grupo creador de un producto comunicativo, que es una sección.
- El editor es depositario de la filosofía de la organización y es responsable de transmitirla al grupo.
- El editor es un administrador, no sólo de los recursos humanos, sino también materiales y económicos del grupo.
- El editor es un mediador entre los intereses de la organización y los del grupo que dirige.

Por todo lo anterior nos planteamos la pregunta de investigación: ¿Qué representación del liderazgo tienen los editores: su visión cohabita con la de sus colaboradores, son opuestas o se complementan?

En su definición más simple, un editor “prepara un texto para su impresión”. Para Alex Grijelmo, director de los diarios locales, regionales y latinoamericanos del grupo Prisa, un editor no sólo cuida las cuestiones gramaticales, lexicográficas y sintácticas de los textos ajenos, sino además verifica que se cumplan unas normas profesionales y éticas, por ello introduce el concepto de control de calidad para definir el trabajo editorial. (Grijelmo, 2001: 139).

Existen muchos libros que consignan técnicas de edición, la mayoría de ellos son una suerte de manuales de ortografía, sintaxis, estructuras gramaticales, sugerencias de cómo

corregir textos mal escritos o poco claros, otra vez el editor en su definición simple: la de preparador de un texto para su publicación.

Pero, al ser el líder de un equipo de trabajo, el editor puede cumplir un papel más importante que el de controlador de calidad: puede coordinar las acciones comunicativas de todos los que participan en la creación de una sección: coeditores, reporteros y diseñadores, y de esta forma lograr que el trabajo sea más productivo y eficiente.

Por ello, determinar cómo cohabitan las visiones formal e informal del editor como líder en el periódico Reforma puede ayudar en varios niveles:

- A los editores del periódico Reforma para contrastar su representación del trabajo editorial con la representación que tienen sus colaboradores y así encontrar los puntos convergentes y divergentes que los ayuden a establecer una comunicación más efectiva.
- A los equipos que encabezan los editores para tener una mayor claridad de todas las responsabilidades que como editor se deben ejercer y no verlo sólo como un jefe que ejerce la autoridad.
- A Reforma para saber cómo viven los editores y sus colaboradores el trabajo editorial a diario, cuál es la representación que tienen de su labor.
- A otros periódicos para tener un marco de referencia sobre las funciones de sus editores, un punto de comparación de cómo ejercen el liderazgo y para conocer otros modelos de organización del trabajo.

Para el seminario esta investigación representa un escrutinio de la labor del editor, una revisión de cómo un liderazgo basado en la interacción comunicativa puede lograr que los miembros de una organización la vivan con más cariño y menos sufrimiento.

Por otro lado, el lector irá descubriendo también que el líder puede actuar de diversas maneras en la organización y de esa actuación depende la conservación o el quiebre de la misma. Pues el liderazgo “se basa en dos acciones comunicativas: escuchar y comprender. Ambas acciones, exigen del líder el reconocimiento de la diferencia y de la oposición, así como el reconocimiento no sólo de los errores propios y ajenos, sino del ajuste que tome en cuenta a la gente” (Pérez , 2004: 26).

En el caso de Reforma, la acción de comunicar y comprender la debe llevar a cabo el editor-líder con diferentes grupos: sus colaboradores, sus coordinadores o subdirectores, otros editores, por mencionar algunos.

El sistema que permite a los grupos cohabitar una organización es la cultura, entendida ésta como “un marco de referencia compartido, valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y de actuar frente a situaciones concretas. La cultura señala las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización” (Etkin, 1989: 210).

Ahora bien, una organización puede tener una cultura determinada, pero eso no implica que los miembros de la misma la compartan, porque cada uno de ellos es un individuo que arrastra con su propia cultura, y ésta siempre permeará su interacción con la organización.

Por ello, fue importante revisar primero el entorno, la estructura formal y el funcionamiento de Reforma con la idea de identificar los posibles problemas externos e internos que lo aquejan como organización. Para este efecto revisamos los documentos disponibles sobre la conformación del periódico; lo que se dice sobre él en otros ámbitos, cómo lo ve su competencia, cómo lo evalúan sus lectores.

En un segundo momento llevamos a cabo una encuesta de clima comunicativo para revisar las interacciones comunicativas entre el editor y sus colaboradores (coeditores, reporteros y diseñadores). En este punto observamos los flujos de comunicación entre estos actores.

Después de este diagnóstico convocamos a una sesión de grupo para conocer las representaciones de coeditores, reporteros y diseñadores respecto del desempeño de los editores, que también nos arrojó importantes datos sobre cómo estos actores perciben las interacciones comunicativas con la organización misma y entre compañeros de trabajo.

Una vez que tuvimos toda esta información nos aventuramos a hacer una propuesta de intervención comunicativa para mejorar las interacciones entre editores, coeditores, reporteros y diseñadores.

Es importante aclarar que esta investigación coincidió en una parte con el rediseño de Reforma, el momento por el que atravesaban sus miembros era particular en cuanto a cargas de trabajo y eso pudo haber influido en algo las hallazgos obtenidos.

Sin embargo, de todos es sabido que el trabajo periodístico es muy demandante y no se ha estudiado cómo se dan las interacciones comunicativas al interior de una redacción, en este sentido creemos que *El arte de ser editor...* sienta un precedente y aporta información valiosa para quien más adelante se interese en ahondar más en el análisis de la comunicación organizacional al interior de un periódico.

Capítulo 1: Nace un nuevo modelo periodístico

Resumen

Las páginas siguientes dan cuenta del contexto en el que surgió Reforma, cuál es su historia, en qué ideario descansa, cómo es que siendo una empresa con apenas 12 años de fundada se ha colocado como una de las organizaciones periodísticas más importantes del país, para después centrarnos en el trabajo de los editores como líderes de los equipos creadores de cada una de las secciones que integran el diario.

Realizamos el encuadre de la organización en dos niveles. Todos los apartados referentes al análisis del entorno y una parte de la descripción de la estructura organizacional se hicieron en la dimensión macro. Para después aterrizar en el objeto de estudio, los editores del periódico y sus colaboradores: coeditores, reporteros y diseñadores.

Usamos la técnica de la encuesta para obtener las percepciones que los miembros del equipo tienen sobre la labor del editor; los cuestionarios fueron aplicados a 30 personas (diez coeditores, diez reporteros y diez diseñadores), cerramos el número para facilitar la interpretación de los datos. Diseñamos una batería similar de preguntas para los tres grupos y en todos los casos se pidió que contestaran en forma anónima el cuestionario para evitar tensiones o respuestas inducidas.

En cada caso se incluyeron algunas preguntas específicas sobre la labor de cada grupo encuestado. Los cuestionarios completos se pueden consultar al final (anexo 1).

Es importante señalar que a nivel macro, consideramos clientes del periódico a los lectores; mientras que, a nivel editores (objeto de estudio) tomamos como clientes a coeditores, reporteros y diseñadores, quienes están directamente involucrados en el proceso de creación de una sección.

En este mismo nivel, el de los editores, analizamos las percepciones de los proveedores, para ello aplicamos un cuestionario (anexo 2) de cinco preguntas a las cuatro áreas que por su relación, los servicios que prestan o el apoyo que ofrecen a los editores clasificamos como proveedores.

Durante la investigación descubrimos que el periódico no cuenta con perfiles de puesto ni diagramas de flujo en el caso del proceso editorial. Sin embargo, para los primeros el Departamento de Recursos Humanos nos proporcionó una caracterización breve de las habilidades y funciones que deben cubrir editores, coeditores y reporteros.

Para los segundos, nosotros elaboramos el diagrama de flujo formal y el funcional con base en la observación y las opiniones de algunos miembros de la organización.

1.1 Caracterización y análisis del entorno

Partimos de la complejidad que implica acercarse al interior de la organización para hacer el análisis de Reforma desde dos encuadres (Etkin; Schvarstein, 1989: 253) distintos: en el primero nos referiremos a él en lo general, para después centrarnos en el análisis del entorno en el que se desenvuelve el grupo de editores del periódico que es el que nos ocupa en esta investigación, y al que consideramos uno de los subsistemas que conforman la organización.

Reforma es uno de los diarios publicados por el Consorcio Interamericano de Comunicación S. A. de C.V. (Cicsa), empresa de multimedios, pues también edita los periódicos El Sol, El Norte y Metro, en Monterrey; Palabra, en Saltillo; Mural, en Guadalajara y Metro, en la Ciudad de México. Cuenta con una agencia informativa que vende los contenidos generados por los diversos periódicos a otros diarios nacionales e internacionales; también tiene el Grupo Reforma Servicio Informativo (GRSI), encargado de capturar las notas enviadas por los reporteros a la redacción para alimentar los diarios en línea reforma.com, elnorte.com y mural.com, que también son editados por Cicsa.

Sumando el personal que labora en los periódicos impresos y electrónicos, así como en las agencias antes mencionadas tenemos que más de mil personas trabajan para el consorcio, por lo que podemos concluir que es una empresa grande, dedicada al ramo editorial, y que pertenece al sector terciario, pues lo suyo son los servicios informativos.

1.1.1 Sondeo del medio ambiente y ámbito de desempeño

Desde su nacimiento, Reforma se propuso establecer una nueva forma de hacer periodismo, basado en la independencia, el profesionalismo y la pluralidad, tres conceptos que no cayeron bien al Gobierno, acostumbrado a las relaciones clientelares entre Estado y medios de comunicación.

La comunicóloga Fátima Fernández Christlieb afirma que: “En el sistema político mexicano no subsiste un medio masivo de información crítico si no realiza una alianza, aunque sea estratégica con alguna fuerza del poder”. (Martínez, 2005: 20).

Por ello Reforma llegó también acompañado de un concepto comercial diferente en el que los reporteros no tuvieran que vender publicidad para de esta forma no adquirir compromisos con las fuentes, y tampoco dependiera de la publicidad gubernamental, como muchos diarios.

El conflicto con la Unión de Voceadores, que comenzó el 1 de enero de 1994 cuando Reforma cumplía un año, sirvió para dejar claro que el periódico no estaba dispuesto a perpetuar el monopolio en la venta de periódicos y revistas, le dio credibilidad ante sus

lectores y sentó un precedente para que el Gobierno se diera cuenta de que la apuesta del diario por un periodismo crítico iba en serio.

Pronto Reforma comenzó a posicionarse, a ganar terreno y convertirse en un referente para mantenerse informado, pues la sociedad demandaba ya otro tipo de medios de comunicación.

René Avilés Fabila señala: “De entre los diarios que la ciudad capital cuenta, podemos destacar los tabloides, la gente comienza a preferirlos por razones de comodidad, pero en general, lo que ahora buscan los lectores, derivado de una nueva situación nacional, es la crítica. Los diarios que no la dan, que no aceptan las reglas recién llegadas, poco a poco son abandonados. Allí están los tirajes de algunos de ellos: Novedades (desaparecido), El Heraldito (desaparecido), Excélsior (en extinción) y el Unomásuno (en extinción), por ejemplo. Incapaces de asumir actitudes críticas porque a lo largo de su existencia han adquirido compromisos con el poder, fingen no explicarse qué sucede”. (Avilés, 2005)

Hoy, Reforma es uno de los diarios obligados a revisar por quienes elaboran las síntesis de prensa de las dependencias gubernamentales y los políticos están pendientes de los resultados de las encuestas del periódico, de las cabezas de la primera sección, de las opiniones de sus columnistas.

Esta atención de los políticos se comenzó a notar desde el primer año de circulación del periódico, en 1994. Cito a continuación dos opiniones:

“Criterios muy respetables” (Reforma, 1994: 5), destacaba María de los Ángeles Moreno, entonces secretaria general del PRI, como lo rescatable.

“Ha abierto un nuevo espacio, una competencia periodística del País, que ha venido a asentar el pluralismo y que ha dado pruebas de una libertad de expresión de la más alta que hay” (Reforma, 1994: 5), decía Porfirio Muñoz Ledo, quien se desempeñaba como dirigente nacional del PRD ese año.

Pero, por qué las relaciones entre periódico y sistema político tienen que ser tomadas en cuenta en este trabajo de investigación, por razones sencillas que enumeraré a continuación:

- El insumo principal de un periódico y su producto final es la información.
- La información es generada por la sociedad, procesada por personas (todo el equipo que conforma un periódico) y está dirigida a la sociedad.
- La sociedad está regida por normas, y un sistema de Gobierno que la organiza.
- Necesariamente la relación entre Gobierno y sociedad es dialéctica, el primero no tendría sentido sin la segunda, pero entre ambos se encuentran los medios de comunicación

como un mediador que hace público lo que la sociedad demanda e informa a ésta la respuesta que el Gobierno da a sus reclamos.

El periodista Manuel Buendía lo explicaba de esta forma: “El periodismo es esencialmente información. Por tanto, el periodismo es un instrumento de la comunicación social, y, en consecuencia, el periodismo es parte de la política. Todo periodismo pertenece a la política. Es la política en acción. Es siempre el periodismo un acto político. Todo, incluso la nota roja que expresa, que da a conocer, que avisa o advierte sobre síntomas de degeneración social como puede ser la violencia, el crimen, la impunidad. Y son también hechos políticos hasta esas páginas llamadas de ‘sociales’, porque en ellas se expresan las desigualdades y los procesos de corrupción o desequilibrio, que eventualmente tienen traducciones en conflictos, que llegan a sacudir profundamente la precaria estabilidad” (Avilés, 2005).

1.1.2 Competencia

Cuando en el medio periodístico de la capital del País se supo que El Norte de Monterrey, periódico fundado en 1938, estaba planeando crear un nuevo diario, las primeras reacciones fueron de descrédito; la tradicional conquista del centro a la periferia no podía invertirse; el proyecto se tachó entonces de arriesgado y muchos auguraron fracaso rotundo. Pero, también había quienes conocían la trayectoria de ese diario, sabían de su esfuerzo por ser un periódico profesional, con instalaciones y formas de producción modernas, y tenían motivos de preocupación.

Algunos de ellos eran los periodistas de El Universal, diario que conocía de cerca a El Norte porque le proveía de información a través de su agencia de noticias.

La competencia que representó Reforma para El Universal se dejó sentir desde el primer número. El formato del novel periódico también era estándar, sólo que lucía color en la portada e interiores, tenía una tipografía mucho más moderna y el diseño del diario lo hacía más atractivo, ordenado y fácil de leer.

Otra característica que hace de ambos diarios competencia directa es su historia; ambos son administrados por familias con tradición en el ámbito periodístico nacional.

El Universal fue fundado en 1916 por Félix F. Palavicini y con el correr de los años pasó a manos de la familia de Juan Francisco Ealy Ortiz, actual presidente y director general.

El diario gracias al cual nació El Norte es El Sol, un vespertino fundado en abril de 1922 por Rodolfo Junco Voight, abuelo del actual presidente y director general de Reforma, Alejandro Junco de la Vega.

“Reforma originó críticas porque los periódicos existentes tenían natural temor de que se posesionara rápidamente del mercado periodístico, puesto que conocían la fortaleza económica de El Norte, y del alcance periodístico que habían ganado en los últimos 20 años”. (Martínez, 2005: 31)

La llegada de Reforma obligó a El Universal a cambiar su diseño, que había permanecido intacto por más de 70 años, y en varias cosas copió a su competidor. En el siguiente cuadro, enlistamos las características de cada uno para visualizar mejor las similitudes y diferencias entre ambos:

REFORMA	EL UNIVERSAL
Desde sus inicios incluyó color en portada e interiores.	Un año después del nacimiento de Reforma cambió paulatinamente sus secciones al color.
Agregó en la bandera de cada una de las secciones el nombre el editor responsable.	Integró el nombre de los editores responsables a cada sección.
El directorio del periódico aparece en las páginas editoriales.	El nombre del presidente y director general aparecía en la portada, después cambió el directorio a las páginas editoriales.
Dio peso al diseño e incorporó soportes gráficos a las notas como infografías, gráficos estadísticos y otros recursos.	Integró a sus páginas los mismos recursos gráficos.
Lanzó su versión electrónica, (reforma.com). Cobra el acceso.	Subió a la web su diario (eluniversal.com.mx). No cobra el acceso.
Se diferenció por vender sus ejemplares en locales cerrados y a través de sus propios voceadores.	De venderse en los puestos de periódicos ha copiado el modelo de tener sus propios voceadores.
El tiraje es de 155 mil ejemplares.	Tiran 150 mil ejemplares.
Entre semana editan más de 100 páginas.	Entre semana editan en promedio 80 páginas.
Cuesta 10 pesos de lunes a sábado y 12 los domingos.	Cuesta 12 pesos.

Dos editores de El Universal, quienes prefirieron guardar el anonimato, responden a la pregunta: ¿Para el diario en el que usted trabaja Reforma representa una competencia?

Informante 1: “Sí, porque cubrimos las mismas fuentes de información, aunque hay ámbitos donde no representan competencia porque Reforma no ha creado conceptos periodísticos como los que realizamos en el medio donde trabajo: sobre todo reportajes y crónicas”.

Informante 2: “Sí. De hecho se trata de una competencia directa. Idealmente la competencia debería ser con uno mismo, sin dejar de ver toda la oferta periodística que existe para motivar el mejoramiento del periódico. Pero, de manera particular, El Universal ve como competencia casi única a Reforma. Parece que existe un cierto complejo de inferioridad, cree que sólo Reforma es importante y que ‘ganarle’ es el único objetivo. El Universal basa gran parte de sus análisis de contenido y agendas en lo que podría hacer Reforma. Además lo han tomado como modelo a copiar, dejando de lado su propia identidad”.

Como se puede concluir de los comentarios citados, y como se aprecia en el cuadro anterior, las semejanzas entre ambos diarios los hacen competencia directa; aunque es claro que sus lectores son diferentes.

1.1.3 Clientes

Nos hemos referido en los anteriores apartados a la forma en que se desarrollaba la prensa escrita hasta hace unos años, relaciones clientelares entre el Gobierno y los dueños de periódicos, falta de crítica en los medios impresos por estar supeditados a la publicidad insertada principalmente por las dependencias gubernamentales, un tipo de periodismo que decía informar a los lectores, pero que no tomaba en cuenta sus necesidades, sus expectativas, sus preocupaciones, cuando el fin último de un diario es impactar en la opinión pública.

Por ello, Reforma cuenta con un modelo de participación ciudadana que establece un puente entre las demandas sociales y los medios de comunicación, otra vez un modelo dialéctico, pues sin la sociedad no existirían los periódicos, y sin los periódicos y los otros medios haría falta un contrapeso social para auditar las acciones del Gobierno, que organiza a la sociedad.

“En el concepto periodístico creado por Reforma, el manejo de la información no es un sistema cerrado, reservado sólo para reporteros o editores, está abierto a la participación activa de la comunidad (...)

“Reforma desea recoger a través de sus Consejos Editoriales estas ideas que, aún diversas y aún dispersas, cuando se organizan para ser compartidas con otros hombres y mujeres, se convierten en la herramienta del pensamiento que forja el destino de las sociedades”. (Reforma, 1994: 1)

Así, junto con la celebración por el primer año de vida del periódico, en 1994, iniciaron los Consejos Editoriales, ejercicio que ya realizaba El Norte.

Esta práctica ha sido una forma de establecer un canal directo de comunicación con los lectores del periódico, que para efectos de este trabajo de investigación consideramos los principales clientes de la organización, en el nivel macro.

Sandra Crucianelli, periodista argentina y conductora del Canal 7 de Bahía Blanca, señala en el artículo *La prensa escrita en América Latina. Tendencias*, publicado en la intranet de Reforma, que: “Los diarios del futuro deben ser participativos. El lector debe encontrar canales de participación. Sentirse respetados y escuchados. Sentir que el diario satisface sus demandas e inquietudes. El flujo de la información no es unidireccional: del diario al lector. Es en ambos sentidos, ya que si no llega información de los lectores del medio, una de las fases del proceso de comunicación (que es integral) se ve interrumpida”.

Esta es una de las principales motivaciones de los Consejos Editoriales, por ello cada una de las secciones del periódico y algunos suplementos cuenta con uno, integrado por personas que por el trabajo que desempeñan, su especialidad o por ser lectores asiduos del periódico tienen la posibilidad de aportar críticas y sugerencias sobre los contenidos de la sección que aconsejan. Esta labor se realiza durante un año de manera voluntaria y los resultados de los avances de las reuniones entre los consejeros y el editor correspondiente se sistematizan para evaluar al final qué tanto se reflejaron en las páginas impresas las observaciones del equipo multidisciplinar.

Pero, ¿por qué hablamos en este apartado de los consejos editoriales? Porque sus comentarios son un termómetro de cómo perciben los clientes a la organización-periódico.

De la encuesta aplicada a 198 consejeros que participaron en el 2004 en este ejercicio citamos los siguientes datos (es importante señalar que las opiniones se recogieron de manera anónima):

- 63 por ciento de los entrevistados consideró que sus aportaciones se reflejaron visiblemente en las páginas de la sección de la que fueron consejeros.

- 96 por ciento declaró que su experiencia como consejero del periódico había sido muy satisfactoria.

- 44 por ciento consideró adecuada la velocidad de respuesta de la sección a sus peticiones.

Creo que estos datos nos dan una aproximación directa a cuál es el grado de satisfacción de los clientes de Reforma.

1.1.4 Opinión pública

La forma de presentar la información, el modelo de participación ciudadana (Consejos Editoriales), la publicidad gratuita que le dio el conflicto con los voceadores, o quizá el atino que tuvo Reforma de irrumpir en el mercado periodístico al mismo tiempo que emergía una sociedad civil mucho más organizada que demandaba medios de comunicación críticos, pueden ser algunos de los motivos por los que con apenas 12 años de vida se posicionó como uno los periódicos líderes de opinión, citado por muchos noticiarios de radio y televisión, agencias de noticias internacionales y diarios de otros países.

Su éxito se puede medir también a partir de la expansión del Grupo Reforma: cuatro periódicos en menos de 8 años, tres sitios web lanzados simultáneamente en el año 2000 y una agencia de noticias, el mismo año.

“Reforma tiene un periodismo muy contrastante con el periodismo convencional, Reforma va directo al asunto de manera tan directa que incluso omite oraciones completas en sus titulares, esa forma agringada muy simplista de presentar la información es sin lugar a dudas un sello del periódico”, ha dicho Raúl Trejo Delarbre, analista de medios de comunicación y ex director de la revista Etcétera. (Martínez, 2005: 34)

José Carreño Carlón, director del Departamento de Comunicación de la Universidad Iberoamericana, se ha referido al periódico de la siguiente manera: “Reforma surge como la primera expresión de lo que se puede llamar un nuevo modelo, dentro de lo que en la historia social de la prensa de los Estados Unidos se llama la sociedad democrática de mercado”. (Martínez, 2005: 35)

Uno de los capitales simbólicos más importantes de un periódico es su credibilidad, sin ella están condenados a desaparecer porque los lectores no los tomarían en serio.

El conflicto con los voceadores que enfrentó el periódico le ayudó a ganar credibilidad entre la gente y a posicionar la imagen de un diario que no se prestaría al juego de esa organización.

“La actitud patrimonialista y convenenciera de la Unión de Voceadores, que es un monopolio que el Estado tendría que cumplir con su obligación de evitar, le permitió a Reforma desplegar una campaña de publicidad muy inteligente, muy audaz y a la postre exitosa. Yo creo que Reforma nunca pensó contar con una colaboración indirecta tan eficaz por parte de la unión que permitieron con esa obcecación para impedir que hubiera otros expendedores, que Reforma se posesionara de la sociedad mexicana”. (Martínez, 2005: 47)

Cerramos este apartado con los comentarios de los dos informantes de El Universal, quienes opinan sobre el periódico:

Informante 1: “Es una de las publicaciones que ha ido incrementando, con el paso de los años, su credibilidad e impacto informativo. Su consulta es necesaria para saber qué sucede, y qué País ven las mentes conservadoras que lo dirigen”.

Informante 2: “Es un periódico influyente con credibilidad entre los lectores, aunque polémico entre las fuentes y el mismo gremio periodístico”.

1.1.5 Tendencias

Rossana Fuentes-Berain, periodista y catedrática del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), señala en su ensayo *Prensa y Poder Político en México* algunas de las razones que han determinado la transformación de la prensa en el País, varias de ellas, refiere, tienen que ver con el final del monopolio en la producción de papel para imprimir los periódicos por parte del Estado (1998); la reforma política de 1976-77, que sentó el precedente para el avance a la democracia, así como la creciente profesionalización de la carrera de periodismo.

Aunado a estos cambios, Fuentes-Berain agrega el cambio en la ciudadanía, quizá el más determinante.

“(…) la prensa escrita no se ‘empoderó’, entre 1976 y el año 2000, por sí misma en estricto sentido, sino como consecuencia y de manera paralela al ‘empoderamiento’ de la ciudadanía. Esto no quiere decir que los medios se hayan vuelto “impunes”, como lamentan los políticos, es que estos últimos, ahora sí, no pueden serlo; esto es, si quieren mantenerse en el poder, la realidad del País los obliga a rendirle cuentas (…)”.

Agregaríamos también la reciente aprobación de la Ley de Acceso a la Información Pública, iniciativa que impulsó un grupo de ciudadanos cansados de no saber en qué se gastan los recursos las dependencias gubernamentales y otras que forman parte del aparato estatal.

Si bien todavía existen restricciones y muchas instancias aún no cuentan con la infraestructura para que su información sea consultada, la ley ha sido un gran avance y se ha convertido en una herramienta para los periódicos y los periodistas, una fuente de información de primera mano.

Todo lo anterior nos da pie para referirnos a cómo el entorno externo en el que se encuadra Reforma determina el comportamiento de la demanda y sus oportunidades de expansión.

La sociedad ha cambiado rápidamente y las desigualdades se han vuelto más grandes. En este contexto el reto es cómo hacer para seguir conquistando lectores diariamente en un

país donde la televisión es el medio preponderante y la población lee en promedio medio libro al año.

Los medios masivos de comunicación han descubierto que la información vale, no sólo simbólicamente, sino también en términos económicos, y el gran reto de los medios escritos es cómo equilibrar la información con los anuncios publicitarios, principal fuente de ingresos de la prensa independiente.

De cara al proceso electoral del 2006, que ya permea buena parte de la vida nacional, Reforma rediseñó sus páginas, lo que responde a la cada vez más vertiginosa demanda de un tipo de lector que necesita estar informado en el menor tiempo posible.

Y en este nuevo reto el papel de los editores es determinante. “Un editor o periodista poco motivado no rinde. Esto le hace perder dinero al dueño del medio”, señala Sandra Crucianelli en el artículo antes citado.

Pero de la importancia de que el editor asuma su papel como agente innovador de la organización se trata *El arte de ser editor...* y ya iremos poco a poco desenredando la madeja.

1.2 Historia

En el primer punto hemos referido algunos datos sobre la historia de la organización y de cómo ha ido desarrollándose a lo largo de los casi 12 años que tiene de fundada. Sin ánimo de ser redundantes, agregaremos en este apartado más antecedentes de su fundación con la idea de contextualizar el momento en el que apareció para entender en qué punto se encuentra ahora.

Detrás de Grupo Reforma existe una trayectoria que comenzó en abril de 1922 con el lanzamiento del vespertino *El Sol* en la ciudad de Monterrey, fundado por Rodolfo Junco Voight.

“Respondiendo a las necesidades de una sociedad en pleno desarrollo tras el aciago periodo revolucionario, fueron la libertad, la verdad, la democracia y la justicia, los valores que guiaron este esfuerzo”. (Reforma, 1994: 1)

El vespertino sobrevivió a la agitada vida política que México atravesaba en ese momento: los resabios de la Revolución y la depresión económica de 1929.

En 1934, con la llegada de Lázaro Cárdenas a la Presidencia, Junco Voight, en asociación con Luis G. Sada, miembro de la Cervecería Cuauhtémoc, comenzaron a fraguar la creación de un nuevo diario, en parte con la idea de dar batalla a este nuevo Presidente de ideas socialistas que defendía a la clase obrera y no mostraba ningún interés por ofrecer canchales a los empresarios.

Así, cuatro años más tarde, el 15 de septiembre de 1938, nació El Norte, con ocho páginas, un tiraje de 15 mil ejemplares y a un precio de 15 centavos.

Entonces nadie podía imaginar que este diario sería el pilar de una de las empresas periodísticas más importantes de México.

En poco tiempo El Norte ganó fama y con los años consolidó su estilo de hacer periodismo. El relevo en la dirección del periódico fue generacional, llegó a las manos de Alejandro Junco de la Vega en 1973, cuando contaba apenas 25 años de edad.

Tras haberse graduado de la carrera de periodismo en la Universidad de Texas, en Estados Unidos, Junco de la Vega llegó con nuevos bríos a hacerse cargo de la empresa familiar y a innovar la forma en que se hacían las cosas hasta entonces.

“Cuando comencé a trabajar en el periódico El Norte, una de las principales tareas que me propuse fue crear, precisamente, una Escuela de Periodismo dentro del periódico. Al materializar este proyecto, en el año de 1970, lo hice con la intención de que la escuela se convirtiera en el polo de desarrollo profesional para alcanzar la excelencia en nuestro medio de comunicación”. (Martínez, 2005: 14)

Esta escuela de periodismo se convirtió con los años en el Taller de Verano del periódico, en el que se forma a muchos de los nuevos reporteros que ingresan al grupo; ahí se les enseña el estilo, los valores y código ético del periódico.

Después de consolidar El Norte, Junco de la Vega comenzó a darle vueltas a la idea de trasladarse a la capital del País, un reto grande considerando que nunca se había roto con el centralismo que existe todavía en muchos ámbitos.

Las motivaciones que lo llevaron a embarcarse en un viaje cuyo destino era incierto se explican mejor en el siguiente fragmento, que tomamos textual del número especial publicado con motivo del primer aniversario del periódico:

“Durante varios años, Alejandro Junco de la Vega pensó que no era posible producir fuera de Monterrey un periódico parecido a El Norte. Rechazó ofertas y sugerencias. La idea maduró sola. Era tiempo de producir en la Ciudad de México un periodismo distinto al que se hacía. Había llegado la hora de fundar un nuevo periódico.

“Era septiembre de 1992. La experiencia ganada por los empresarios y periodistas de El Norte de Monterrey servía de poco: su deseo siempre ha sido hacer empresas periodísticas para la comunidad y el primer escollo lo representaba el hecho de que ellos no conocían del todo a la Ciudad de México.

“Echaron números y arrojo. Definieron el proyecto y, sin ni siquiera haberlo bautizado, comenzaron la búsqueda de los jóvenes que harían un nuevo periodismo en la Ciudad de México.

“A partir de octubre del 93 recorrieron 23 escuelas de periodismo y diseño. Recibieron mil 800 solicitudes, después de las entrevistas ya tenían a 300 candidatos, de los cuales seleccionaron 180, la mitad de ellos viajaron a Monterrey a recibir las nociones básicas de la cultura periodística que se quería generar” (Reforma, 1994: 2).

El periódico desafiaba no sólo la tradicional imagen del periodista: adulto maduro, con formación empírica, básicamente educado en las redacciones. Sino también en términos espaciales rompió con el círculo donde se concentraban la mayoría de los periódicos de la ciudad y comenzó a construir sus instalaciones en el sur. Para echar a andar el proyecto los jóvenes que integraban la redacción del periódico se instalaron en dos pisos del edificio Knoll en Avenida Paseo de la Reforma, cerca de El Ángel de la Independencia.

Fue así como el 20 de noviembre de 1993, con 457 personas (entre editores, coeditores, reporteros, diseñadores, fotógrafos y muchos otros profesionales) salió a la luz el primer número de Reforma.

“Fundar un periódico el 20 de noviembre genera una serie de símbolos, de compromisos. Se conmemora el aniversario de una revolución inacabada, incompleta, que no ha hecho justicia a millones de mexicanos que viven en la pobreza extrema.

“Se elige un nombre, Reforma, en cuyo significado implícito descansa una identidad y una vocación esenciales: identifica a todo México y en su semántica asume la tarea de contribuir, a través, de una cultura plural, al fortalecimiento de la sociedad”. (Reforma, 1994: 2)

1.2.1 Ideario

Hemos revisado hasta aquí cuáles fueron las motivaciones para la fundación de Reforma y en qué contexto económico, político y social nació. Ahora iremos a las entrañas de la organización para conocer su filosofía, misión, valores y políticas.

Citamos textualmente los siguientes datos del Manual del Participante del Diplomado en Edición Periodística, que imparte la organización internamente.

Grupo Reforma asume los siguientes compromisos, que nosotros traducimos como la filosofía de la empresa:

-“Defender los ideales de la libertad siendo críticos e independientes y sin detenernos frente a los grupos de poder”.

-“Promover una democracia que va más allá de las urnas, entendiéndola como una forma de vida integral e incluyente, que exige para su debido ejercicio la transparencia y el libre flujo de información”.

-“Fortalecer la justicia como una noción envolvente que encarna la existencia de todo tipo de seguridades personales y jurídicas, cuya vigencia radica en que los ciudadanos exijan a sus gobernantes”.

Misión

“Nuestra Misión es ser los líderes en la industria de la comunicación, proporcionando a nuestros clientes información veraz y oportuna, asegurando la calidad y profesionalismo para hacer de esto, una herramienta que, fundamentalmente, facilite la toma de decisiones de nuestros lectores”.

Visión

“Nuestra Visión es la conjunción de nuestros esfuerzos que se fijan en la meta de tener una comunicación abundante y fiel, que en el mediano plazo nos consolide como una de las empresas más importantes en la industria de la comunicación en América Latina”.

Valores

La organización sustenta los siguientes valores:

-Ejerce un periodismo independiente.

Grupo Reforma atiende intereses puramente informativos, ya que su compromiso es con el lector, no con fuentes públicas ni privadas. Todas las decisiones editoriales se toman al interior de la empresa. Su independencia económica lo mantiene al margen de presiones de clientes, proveedores o instituciones.

-No disfraza publicidad como noticia, ni vende el espacio editorial.

Las áreas editoriales y comerciales del grupo trabajan de forma independiente; nuestros reporteros no venden publicidad.

Cuando se trata de una inserción pagada, al lector debe quedarle claro que es un anuncio o un publibreportaje. Ahora, si la creación de un nuevo producto o servicio es de interés para los lectores, la parte editorial la cubre como noticia.

Además, en nuestros periódicos están delimitados los espacios puramente editoriales en los que de ninguna manera se insertan anuncios, como las primeras planas de cada sección o las páginas editoriales.

-Tiene plumas editoriales que reflejan pluralidad.

En los espacios editoriales, contamos con líderes de opinión de diversas ideologías, para dar al periódico pluralidad y ofrecer al público todo tipo de opiniones.

-No compra información.

Nuestras fuentes deben estar convencidas de la importancia de la información para el público, sin necesidad de un estímulo económico, un intercambio de servicios o cualquier tipo de negociación.

-Recorre a la tecnología.

Grupo Reforma cuenta con archivos electrónicos y acceso a agencias e internet para facilitar y enriquecer la labor de los reporteros. Además, lucha por mantenerse a la vanguardia en equipo computacional y de impresión.

Políticas

Algunos de los lineamientos que la organización establece como directrices que la distinguen de otras y que sus miembros deben seguir son los siguientes (cito textualmente):

-Su forma de reportear y presentar la información.

Nuestros reporteros investigan, dan las diferentes versiones en una controversia, acuden a voces expertas y fuentes calificadas, exponen los hechos con exactitud y veracidad, no omiten información que el público deba conocer, no se limitan a recoger la información, son cuestionadores e incisivos.

Asimismo, el grupo cuenta con un Manual de Estilo, dirigido a unificar criterios en el manejo de la información (objetividad, claridad, concisión y buen uso del lenguaje).

-Nuestros diseñadores buscan la mejor presentación gráfica para destacar la relevancia de cada nota y ofrecer al lector un producto visualmente atractivo.

-Nuestros fotógrafos buscan imágenes con valor informativo que refuercen y enriquezcan el texto de la nota.

-Sus notas ofrecen utilidad y conocimientos a los lectores.

El reportero debe ofrecer información que proporcione conocimiento, lo que al lector le interesa saber, y utilidad, de qué manera puede afectar un hecho al lector.

-Brinda todas las versiones de un hecho.

Los reporteros ofrecen la versión de todas las personas involucradas en un conflicto; y, en caso de alguna se niegue a hablar, lo menciona en la nota, ya que de lo contrario el lector podría pensar que el reportero ha tomado partido en el caso o tiene algún interés.

-Sus notas dan información, no su opinión.

El reportero se limita a ofrecer al lector los hechos (con descripciones, declaraciones, documentos e imágenes), sin involucrarse o dar su opinión sobre el caso, no entra en la polémica, ya que es siempre el lector quien deberá tomar la decisión.

-Reportean individualmente, no en grupo con la competencia.

El público espera información exclusiva y es responsabilidad de nuestros reporteros ir en busca de ella, sin “armar equipo” con otros medios. Y, en caso de un evento abierto, nuestros reporteros siempre buscarán información exclusiva o un valor agregado para marcar la diferencia con la competencia.

-Van a la cabeza en la búsqueda de información.

Grupo Reforma fomenta la investigación y se adelanta a los hechos, lo que le permite mantenerse a la cabeza de los medios en la investigación de los hechos.

-Son profesionales y se ven como profesionales.

Los miembros de nuestro equipo deben vestir y conducirse como profesionales y de acuerdo con las circunstancias. No deben olvidar que son la imagen de la empresa y cualquier falta de respeto, actitud prepotente o mal comportamiento será atribuido al medio y puede entorpecer su trabajo o afectar la imagen del periódico.

-Son periodistas de tiempo completo.

Nuestros periodistas, como miembros de un grupo de medios, no se limitan a su área de cobertura o sección, sino que están informados y alertas a la noticia en todo momento y circunstancia.

-No aceptan sobornos.

El grupo considera una grave falta cualquier tipo de soborno recibido por un miembro de la empresa. Se considera soborno desde un pago económico, un regalo o un favor (utilizar el nombre del periódico para el que trabaja o la relación con una fuente para conseguir cualquier beneficio).

-Respetan la confidencialidad.

En el grupo no fomentamos las fuentes anónimas, pero en caso de que la fuente tenga razones válidas para guardar el anonimato y comprometa al reportero a no revelar su identidad, éste deberá consultar con su editor, informarle la identidad y los motivos para omitirla; si le autorizan dar confidencialidad, deberá cumplir su compromiso.

-Guardar respeto al público.

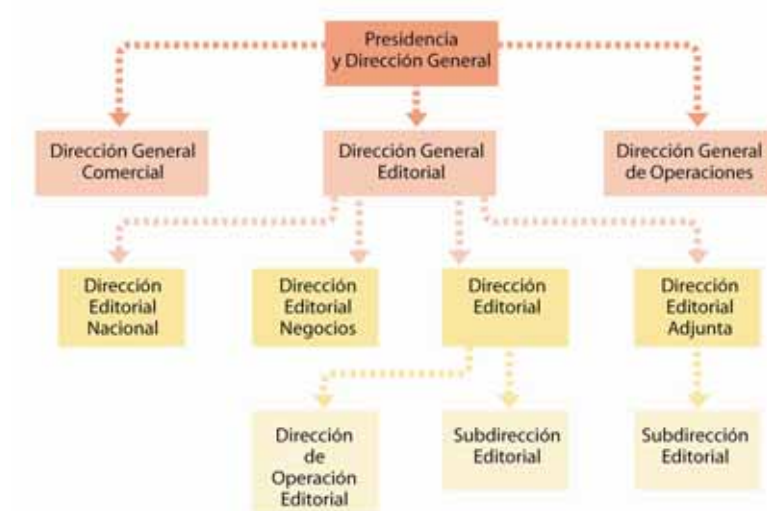
Como un producto familiar, el periódico no debe publicar lo que nuestros lectores consideren ofensivo, por lo que debe cuidar el buen uso del lenguaje y ofrecer imágenes informativas.

1.2.2 Estructura formal

En el anterior apartado revisamos el ideario de la organización, y aunque en los documentos consultados no se encontró un objetivo por escrito, se puede inferir hacia dónde quiere llegar Reforma a partir de su Misión y Visión:

La organización busca ser “líder en la industria de la comunicación y consolidarse a largo plazo como una de las empresas más importantes en América Latina”.

Grupo Reforma está conformado por tres áreas: Dirección General Editorial, Dirección General Comercial y Dirección General de Operaciones. La distribución en el organigrama general de la empresa queda de la siguiente forma:



Antes de continuar describiendo el resto de la estructura formal de la organización debemos recordar que en un principio aclaramos que revisariamos a la organización desde dos encuadres distintos. Hasta aquí nos hemos acercado a nivel macro a la organización, refiriéndonos a sus orígenes y dando cuenta de su ideario.

Ahora entraremos en la materia que nos ocupa en *El arte de ser editor* y en la que centraremos el resto del análisis de la estructura formal y funcional de la organización, hablamos del grupo de editores del periódico.

Puntualicemos algunos fundamentos que nos llevaron a centrar nuestro interés en los editores para después desglosar lo que encontramos en este primer acercamiento a su entorno.

Pensar al editor como pieza clave del proceso de producción de un periódico es una idea que pocos comparten; el editor se concibe como un corrector de estilo, pero no como el líder de un grupo de trabajo, un mediador entre los intereses de la organización y los del grupo que encabeza y el único miembro en el proceso de producción que debe tener una visión global del producto final: la sección a su cargo.

Gerardo Kloss Fernández del Castillo se refiere en su libro *El papel del editor* a la labor que éste desempeña y aunque su análisis está centrado en el editor de libros, su afirmación vale para el editor de un periódico porque la vocación es la misma:

“Sólo el editor puede imaginar completo este proyecto. A todos los demás involucrados les hace falta algún elemento de juicio, técnico, teórico o práctico para concebirlo en su totalidad mientras se está realizando. Por eso la edición es un arte: exige la capacidad de concebir algo inexistente y realizarlo, con la responsabilidad de que esa concepción responda, una vez terminada, a sus necesidades y limitaciones inherentes. No hay dos libros, revistas o folletos iguales” (Kloss, 1998: 93).

Agregaríamos que tampoco ningún periódico o sección de periódico es igual; los hechos, las noticias, la realidad pueden cambiar de un momento a otro y eso determina cada edición.

Por ello el trabajo del editor como líder es fundamental al interior de Reforma, por ello desde su creación se abocó a hacer de sus editores líderes; para el periódico la responsabilidad del editor con el liderazgo es la siguiente, según el Manuel del Participante del Diplomado en Edición Periodística:

“Un editor está llamado a ser líder de su grupo de trabajo y para ello debe aprender a desarrollar esas habilidades. No sirve ser brillante si se frena el desarrollo de aquellos que están bajo su supervisión, pues un mal desempeño terminará por estancarlos a todos. El éxito de un editor consiste en proporcionar un excelente producto periodístico, lo que sólo puede lograr si conjuga lo mejor de un equipo interdisciplinar en una sincronizada labor de conjunto”.

Ubicándonos en el organigrama general, los editores dependerían directamente de la Dirección General Editorial, su ubicación en el entramado organizacional y la de sus subordinados quedaría de la siguiente forma:



Para reclutar a los editores, coeditores, reporteros y diseñadores, existen dos vías, de acuerdo con datos proporcionados por la Gerencia de Recursos Humanos de la Organización:

Primero están las fuentes internas, los mismos jefes de área pueden pedir que se entreviste a algún candidato que ellos han seleccionado cuando tienen una vacante, envían el currículum al Departamento de Recursos Humanos para que le apliquen las pruebas correspondientes.

La otra vía es externa, los candidatos se captan a través de grupos de intercambio (conformados por varias empresas, quienes ponen en sus carteras los perfiles o currículums de profesionales que ellos no van a contratar pero que pueden servir para otras empresas); también están las bolsas de trabajo, principalmente de universidades, que tienen registrados a los egresados; otra fuente son las ferias de reclutamiento organizadas por instituciones educativas o públicas, donde Reforma suele poner un stand; por último se ubican los sitios de internet y también se toma la currícula de personas que por iniciativa propia acuden a la empresa para buscar trabajo.

Tanto los candidatos seleccionados por vía interna como por medios externos son sometidos a una entrevista, exámenes psicométricos, técnicos y médicos.

Hasta donde pudimos indagar, los perfiles de puesto de Reforma están en construcción; sin embargo, existen algunos lineamientos, proporcionados por la Gerencia de Recursos Humanos, para los editores, coeditores y reporteros, que consignamos a continuación. En el caso de los diseñadores, nosotros proponemos el perfil con base en las consideraciones de ellos mismos sobre su labor:

Editor: Coordina y orienta la labor periodística de coeditores, reporteros y diseñadores por medio de la supervisión de la edición.

- Coordina editorial y administrativamente a los coeditores.
- Supervisa el proceso de recopilación y manejo de la información, así como garantiza la calidad de ésta.
- Garantiza el envío y redacción de la información clara y a tiempo para el adelanto y las notas.
- Se coordina con foto y diseño para trabajos, proyectos o coberturas.
- Garantiza que se lleven a cabo reportajes especiales.

Coeditor: Coordina editorial y administrativamente un grupo específico de reporteros.

- Planea y asigna las coberturas de su equipo de trabajo.
- Supervisa el proceso de recopilación y manejo de la información, y garantiza su calidad.

Reportero: Acude a las fuentes de información para redactar noticias que serán publicadas en la sección correspondiente por medio de la elaboración de notas.

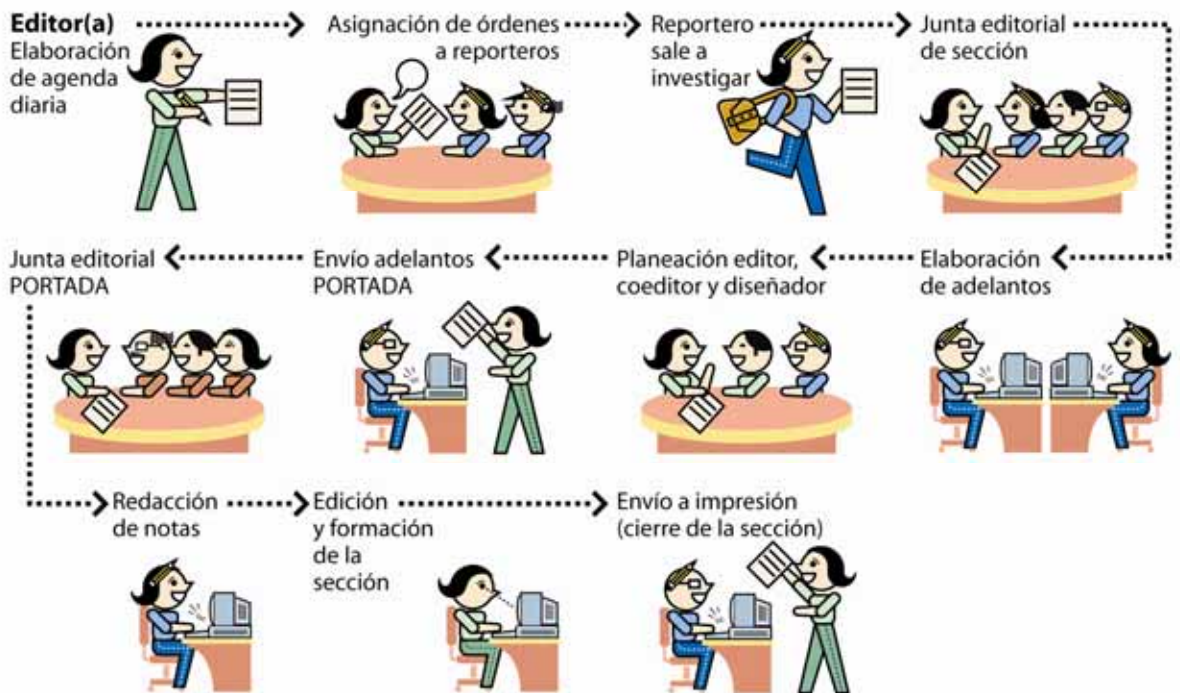
- Fundamenta y comprueba las notas con pruebas y revisa cada trabajo.
- Expone información de temas específicos con precisión y veracidad.
- Busca toda la información necesaria que complementa y dé fundamento a su investigación.
- Utiliza correctamente el idioma en ortografía y gramática para escribir con precisión y corrección.
- Hace una investigación preliminar antes de presentarse a las entrevistas.

Diseñador: Busca la mejor opción gráfica para presentar las noticias, de acuerdo a la jerarquía editorial, para hacer más atractiva la información al lector.

De acuerdo con las características antes descritas, para la organización el liderazgo del editor se basa en “influir en sus reporteros y coeditores para hacer una sección informativa y gráficamente impactante y útil”.

Aunque no existe en la organización el diagrama de flujo que sirva de guía al editor para llevar a cabo el proceso. Por ello, basados en la observación elaboramos la siguiente propuesta:

Diagrama de flujo formal



1.3 Proceso de trabajo funcional

En este punto abordaremos cuál es la percepción de los subordinados de los editores de Reforma sobre el trabajo que desempeñan, veremos cómo realizan su labor en el día a día, y describiremos los problemas operativos y cuellos de botella que encontramos.

Debemos aclarar primero que para efectos del análisis que realizamos consideraremos clientes de los editores a los coeditores, diseñadores y reporteros, porque son quienes dependen directamente del actuar del editor, como se puede apreciar en el diagrama de flujo formal. Son clientes en tanto que demandan de él una serie de habilidades intelectuales y administrativas para hacer su trabajo, pues como ya hemos explicado antes, el editor es el único que tiene una visión de conjunto del producto final que es la sección a su cargo.

Consideraremos proveedores de los editores a la Gerencia de Redacción, encargada de administrar, controlar y analizar los gastos generados por la redacción, que incluye desde papelería, insumos que facilitan la labor reporteril (pilas, cassetes, lapiceros, cuadernos, etcétera), servicios de mensajería, gastos semanales (taxis, estacionamientos, tarjetas de teléfono celular), gastos de viaje, así como el pago a colaboradores.

También consideramos proveedores al departamento de Sistemas Redacción, que ofrece todo el soporte técnico a los editores, revisa que las computadoras funcionen adecuadamente y custodia que ninguno de los procesos automatizados para diagramar y enviar a impresión las páginas de las secciones se entorpezca.

Otro importante proveedor de servicios para los editores es el departamento de Fotografía, que si bien está organizado de manera que cada sección cuente con su equipo de apoyo fotográfico, está siempre al pendiente de los requerimientos de cada sección para el apoyo de producciones fotográficas especiales, coberturas que requieren atención especial o actividades fuera de agenda.

Consideramos también proveedores a las áreas de Servicios Gráficos (infográficos, ilustraciones, fotoartes) y al departamento de Encuestas (sondeos de opinión, encuestas), pues ambos dan servicio a las secciones y sus productos enriquecen los páginas de las mismas.

Para acercarnos con mayor precisión a la estructura funcional de la organización aplicamos un sondeo entre los clientes y proveedores de los editores de Reforma, con la intención de conocer sus percepciones de primera mano. En el primer caso elaboramos una batería de 11 preguntas para coeditores, reporteros y diseñadores, algunas se repiten en los tres cuestionarios con la idea de obtener una representación general del papel del editor como líder (ver anexo 1). Para el caso de los proveedores, aplicamos un cuestionario de cinco preguntas abiertas que fue respondido por los responsables de cada una de las áreas antes descritas. (ver anexo 2).

Incluiremos a continuación algunos de los datos recogidos en el sondeo a los clientes de los editores, hemos escogido los resultados que nos parece aportan mayores señales sobre cómo se percibe la labor del editor dentro de la organización, el resto de los datos sirvieron para otros momentos de la investigación y más abajo serán citados, pues también fueron importantes para la detección de los problemas operativos.

Considerando que la redacción de Reforma está integrada por poco más de 300 miembros, quienes no están permanentemente en las instalaciones del periódico por la naturaleza de su trabajo, aplicamos el sondeo a 30 de ellos; pedimos a 10 coeditores, e igual número de reporteros y diseñadores que contestaran las 11 preguntas. Y aunque la muestra puede no ser numéricamente representativa, creemos que sí aporta información valiosa a la investigación, pues todos los participantes intervienen en el proceso editorial y tienen conocimiento de los problemas porque los viven a diario en su labor cotidiana.

La primera pregunta de los cuestionarios aplicados a los miembros fue: *¿Cómo define la labor de un editor?* Y, de acuerdo con las respuestas obtenidas, no cabe duda que el

conjunto de personas entrevistadas considera al editor como la cabeza de un equipo de trabajo, encargado de coordinar las tareas al interior del mismo para lograr “entre todos” un producto de calidad: la sección.

Citamos la respuesta de uno de los miembros, que usa una metáfora muy cercana al trabajo del editor como líder:

“Es quien lleva el timón de un barco; debe saber a qué puerto quiere llegar y cómo utilizará el esfuerzo de cada uno de sus hombres, como administrará sus fuerzas, capacidades y claro también debe tener la capacidad de escuchar las sugerencias de sus subalternos, si es que éstas pueden mejorar los sistemas de trabajo”.

En la segunda pregunta se pidió a coeditores, reporteros y diseñadores que marcaran las que consideraran tareas del editor de un listado de 19, seleccionadas a partir de las funciones que debe cumplir el editor de acuerdo con los lineamientos establecidos por la organización:

	Sí	Sí	Sí	Sí
TAREAS DEL EDITOR	Reporteros	Coeditores	Diseñadores	Total
Administrar los recursos materiales de la sección	4	7	6	17
Aplicar sanciones en casos necesarios	8	10	8	26
Asistir a reuniones con los directores	10	9	7	26
Corregir notas	8	4	6	18
Cuidar el diseño de la sección	5	6	9	20
Dar ideas para diseñar las notas	7	7	10	24
Definir ángulos noticiosos	9	9	10	28
Estar informado	10	10	10	30
Establecer la estructura de la sección	9	9	10	28
Informar a su equipo de las decisiones institucionales	9	10	9	28
Orientar al reportero	10	9	10	29
Pedir aumentos de sueldo	7	4	7	18
Planear agendas de trabajo	10	8	10	28
Planear producciones fotográficas para la sección	6	4	6	16
Procurar la calidad de vida de su equipo	8	8	8	24
Revisar la competencia	10	9	10	29
Ser un líder de su equipo de trabajo	9	10	10	29
Señalar al reportero sus errores	10	8	10	28
Tratar con las fuentes	9	9	7	25

De los datos anteriores concluimos entonces que para los reporteros, coeditores y diseñadores las tareas más importantes que debería cumplir el editor, en orden de mayor a menor puntaje, y considerando sólo los más altos, son: estar informado, 30; ser un líder de su equipo de trabajo, orientar al reportero y revisar la competencia, 29; definir ángulos noticiosos, establecer la estructura y jerarquía de la sección y las páginas, informar a su equipo de las decisiones institucionales, planear agendas de trabajo y señalar al reportero sus errores, 28; aplicar sanciones en casos necesarios y asistir a reuniones con los directores, 26; tratar con las fuentes, 25; por último, dar ideas para diseñar las notas, procurar la calidad de vida del equipo, 24.

También se le pidió a todos los participantes que calificarán del 1 al 10 la comunicación que el editor tenía con ellos, los resultados son los siguientes:

Cal.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Prom.
R							4	3	1	2	8.1
C		1				1	1	3	4		7.5
D								4	3	3	8.9

*Abreviaturas usadas: Cal.= Calificación/ Prom.= Promedio/ R= Reportero/ C= Coeditor/ D= Diseñador.

Como se observa en la tabla el promedio más bajo corresponde a la comunicación entre editores y coeditores (7.5); llama la atención el caso del coeditor que la calificó con 2.

La siguiente tabla contiene los datos respecto a cómo calificaron reporteros, coeditores y diseñadores el liderazgo de sus editores, punto nodal de la investigación, aquí referimos los resultados:

Cal.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Prom.
R					1		1	4	2	2	8.2
C**					1		2	2	4		7.8
D							1	5	2	2	8.5

*Abreviaturas usadas: Cal.= Calificación/ Prom.= Promedio/ R= Reportero/ C= Coeditor/ D= Diseñador.

Nuevamente se observa que quienes califican más bajo el liderazgo de los editores son los coeditores, considerados como los principales colaboradores en la operación diaria; cabe aclarar que el doble asterisco que señalamos en esta tabla en la columna de los coeditores se

debe a que uno de ellos se abstuvo de contestar, por ello el promedio se sacó dividiendo el total de calificaciones sólo entre 9, de manera que esto afectó el resultado.

Es curioso que tanto en el terreno de la comunicación que sostiene el editor con sus colaboradores, como en el caso del liderazgo que ejerce como cabeza de un equipo de trabajo, quienes le den el promedio más alto sean los diseñadores y que las tareas del editor relacionadas con esa área, como son cuidar el diseño de la sección, dar ideas para diseñar las notas y planear producciones fotográficas para la sección sean las que obtuvieron los menores porcentajes en los datos antes referidos.

En el cuestionario aplicado a los coeditores se les preguntó:

Usted siente que el editor: a) Se apoya en usted y delega trabajo. b) Desconfía de usted y no delega. c) Confía en usted, pero no delega. d) Desconfía de usted pero delega.

Ocho de los diez coeditores encuestados respondieron que el editor se apoya en ellos y delega trabajo, uno contestó que el editor desconfía y no delega, y otro más que el editor confía pero no delega. Sin embargo, al ver el resultado de las tablas anteriores nos damos cuenta que los coeditores son quienes dieron el promedio más bajo en el caso de la comunicación que sostienen sus editores con ellos y el liderazgo que ejercen como cabezas del equipo de trabajo.

Esto nos parece muy grave, pues los coeditores ocupan el segundo sitio en el organigrama referido en el apartado sobre la Estructura formal y deberían mantener una estrecha comunicación con el editor.

Hasta aquí nos detendremos en el análisis que tiene que ver con la relación del editor y sus clientes (reporteros, coeditores y diseñadores) para pasar ahora a los proveedores. Esta revisión será más rápida, pues como señalamos antes sólo entrevistamos a los encargados de cada una de las áreas, o miembros de las mismas que ocupan algún cargo.

Para entender mejor los datos obtenidos dimos un orden numérico a los proveedores: departamento de Sistemas Redacción, proveedor 1; departamento de Encuestas, 2; departamento de Fotografía, 3; Gerencia de Redacción, 4 y Servicios Gráficos, 5.

Como los clientes, los proveedores no tuvieron problema en precisar cuán importante es la labor del editor como cabeza de un equipo de trabajo, lo que quedó reflejado en las respuestas que dieron a la pregunta: *¿Qué opina de la labor que desempeñan los editores?*

Citamos un par de respuestas:

Proveedor 1: “Creo que es una de las labores más importantes para la publicación del periódico. Implica tener mucho conocimiento de la sección en la que laboran, tener mucha capacidad organizativa, **mucha capacidad de comunicación** con la gente que depende de ellos e involucra mucha responsabilidad”.

Proveedor 2: “Es una labor un poco ingrata porque siempre está discriminando información y a veces muy buena, y desgraciadamente la inercia, el día a día les gana, lo que limita la capacidad creativa y la necesidad de innovar”.

Llama la atención en la relación que sostienen los proveedores con los editores que los cinco entrevistados refirieron algún problema con la comunicación y planeación cuando se les preguntó: *¿Cómo podrían mejorar los editores los procesos relacionados con el área que usted dirige?* Algunas de las respuestas son las siguientes:

Proveedor 1: “Mejorando la comunicación, y aunque haya cierta burocracia, manejar por escrito los acuerdos, necesidades y compromisos que se realizan entre áreas”.

Proveedor 2: “Teniendo objetivos claros”.

Proveedor 3: “Una mayor planeación”.

El tema de la falta de comunicación o planeación también salió a relucir en la pregunta: *¿A qué atribuye las dificultades que tiene con los editores?*

Proveedor 1: “En ocasiones no comunicar oportunamente problemas relacionados con nuestra área (por ejemplo cuando no funciona correctamente algún equipo de cómputo o algún sistema) y que se acostumbran a vivir con el problema, y cuando el problema se hace muy grande y estalla la bomba, la responsabilidad recae en nuestra área”.

Proveedor 2: “El desconocimiento de la encuesta como una herramienta para la investigación. La falta de una hipótesis clara, o de un objetivo concreto”.

Proveedor 4: “A la falta de planeación y organización, a veces parece que no existe el trabajo en equipo debido a que tampoco comunican los editores a sus reporteros y fotógrafos sus solicitudes”.

Proveedor 5: “A que tienen procesos diferentes”.

Esta última respuesta nos lleva a la siguiente reflexión: cuando revisamos los datos obtenidos con el sondeo a los clientes de los editores vimos que el promedio al calificar la comunicación que éstos últimos sostienen con los otros no es tan bajo, sin embargo cuando se les preguntó: *¿Cómo podría el editor mejorar la relación con su equipo?* Todos hicieron referencia a la palabra comunicación.

Esto nos lleva a pensar que, como bien señala el proveedor 5, los editores no sólo tienen procesos de trabajo diferentes a los de otras áreas que participan en la cadena de producción del periódico, sino que su representación de lo que es una comunicación eficiente con su equipo puede ser que diste mucho de la que tienen sus clientes y proveedores.

1.3.1 Diagrama de flujo funcional

En el punto anterior nos referimos a cómo perciben clientes y proveedores la labor del editor y consideramos que los datos obtenidos con el sondeo apoyan la idea de que el editor ocupa un lugar estratégico en el proceso de producción de un periódico.

Sandra Crucianelli afirma categórica: “Con reporteros informados capaces de cubrir fuentes no alcanza. Menos con jefes carentes de liderazgo”.

El editor comienza el proceso de trabajo a partir de una agenda diaria de actividades que los reporteros cubrirán durante el día, este es el primer paso hacia la planeación de la sección que se publicará al día siguiente, pues con este documento puede prever la información que obtendrá.

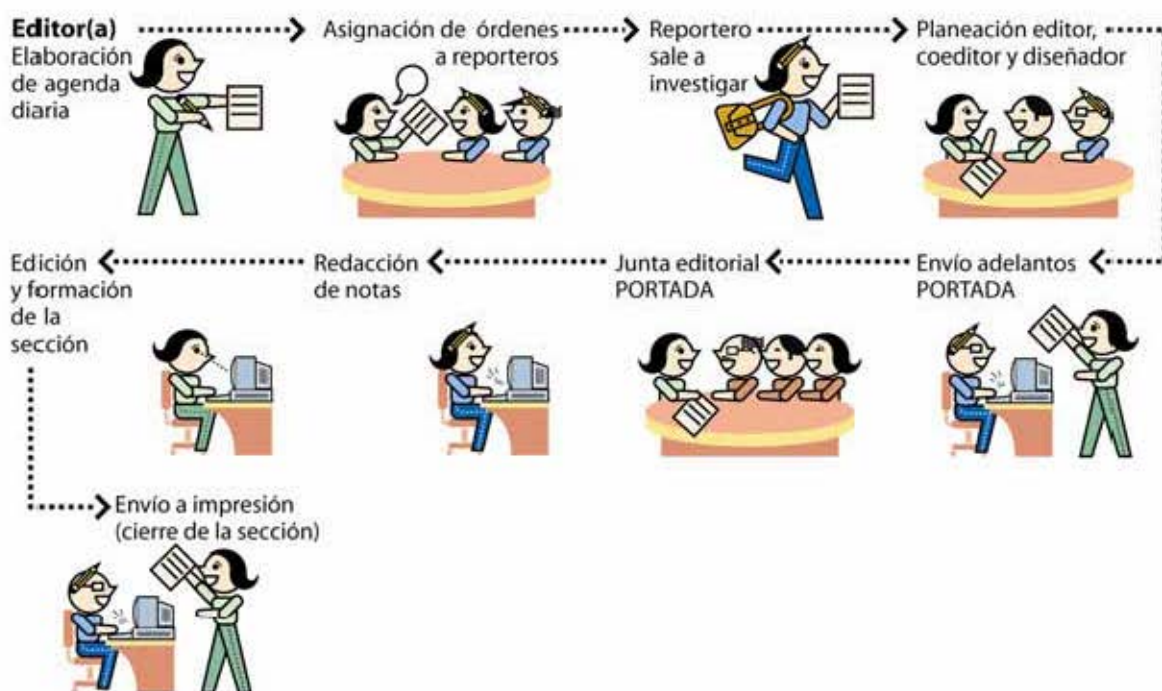
Lo ideal sería que antes de que lleguen los esquemas con la publicidad que se insertará en la sección, el editor, junto con sus coeditores y diseñadores tenga una primera reunión de planeación, como se sugiere en el diagrama de flujo formal antes visto.

Después de haber salido a las calles a investigar y obtener las noticias, todos los reporteros de la sección deberían enviar sus adelantos, resúmenes breves con lo más importante de las actividades que salieron a cubrir, pero ya observaremos en el diagrama de flujo funcional cómo en muchos casos sólo las notas que se contemplan para la portada de la sección correspondiente son de las que se envían adelantos, aunque estos serían útiles al editor para tomar la decisión de cómo jerarquizar el resto de las páginas.

Generalmente los editores esperan los esquemas para reunirse con coeditores y diseñadores con la intención de jerarquizar la información de cada una de las páginas. Después viene el proceso de redacción de notas, edición y formación de la sección, para culminar con el envío a impresión.

Incluimos ahora el diagrama de flujo funcional, muy parecido al sugerido como formal, pero con el ahorro de algunos pasos en el procedimiento:

Diagrama de flujo funcional



Como mencionamos líneas arriba, los diagramas de flujo formal y funcional se parecen, quizá esto se deba a que, aunque los procesos no están formalizados en el papel, en la práctica los pasos sí se cumplen, pero editores, coeditores, reporteros y diseñadores se saltan varios de ellos cuando están en el trabajo diario; a veces las contingencias que presenta el trabajo periodístico no permiten seguir todas las formalidades del proceso de producción, por ello los pasos se acortan y en casos específicos, (por ejemplo la muerte de alguna personalidad) el procedimiento se vuelve más simplificado.

1.3.2 Detección de problemas operativos

Tanto en el diagrama de flujo formal como en el funcional que revisamos en el anterior punto se observa claramente que el proceso inicia con el editor y se cierra con él, al supervisar por último el envío de las páginas a impresión.

La falta de planeación, desconocimiento o una decisión imprecisa del editor impacta directamente en el proceso de trabajo de todo el equipo.

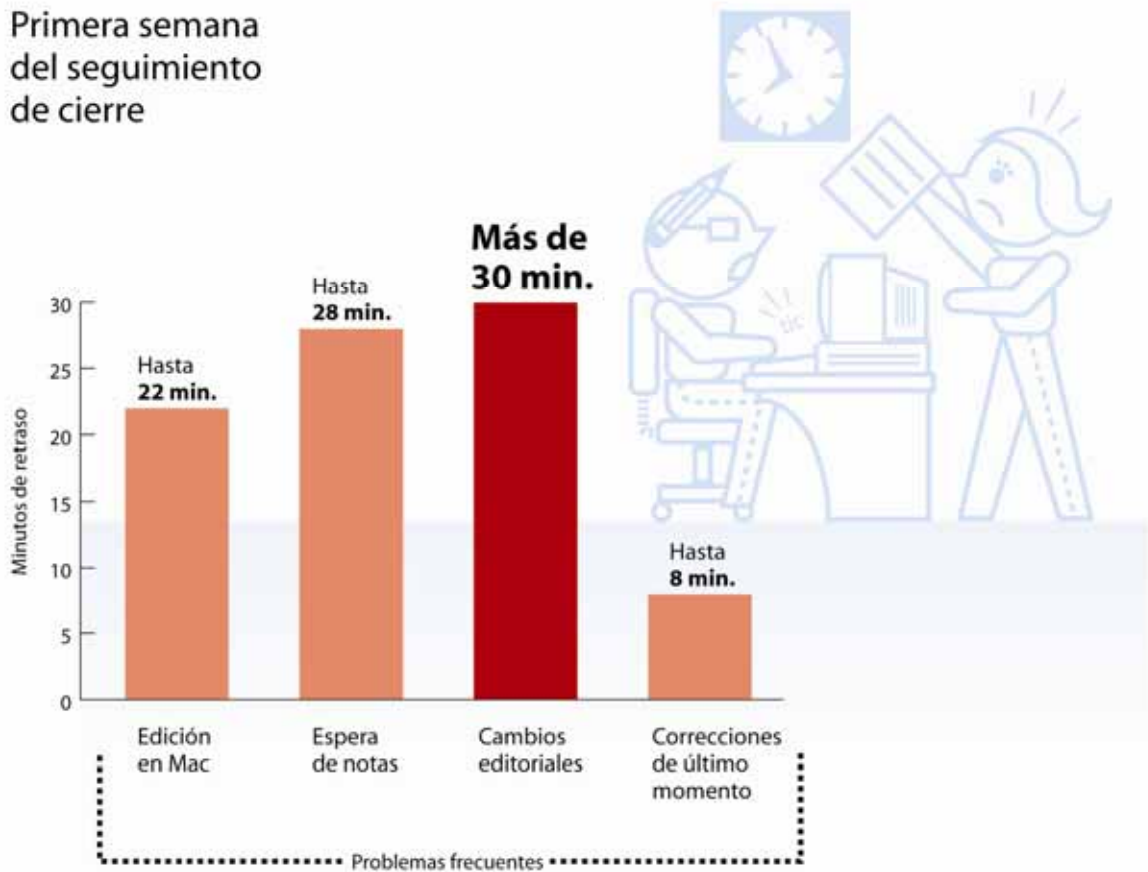
Uno de los principales problemas detectados en la organización es el cierre tarde de las secciones y en la mayoría de los casos la responsabilidad es de los editores, como veremos a continuación. Tomamos una semana del mes de junio y otra de julio para detectar los problemas.

Hicimos un monitoreo de las secciones que presentaban retraso. En las bitácoras de cierre del periódico se consigna el motivo por el que las secciones cerraron tarde, así fue como obtuvimos las razones más comunes: cambios editoriales, correcciones de último momento, espera de notas, edición en Mac (directo en la máquina con el diseñador). Dimos seguimiento a estos datos en una semana y registramos el tiempo.

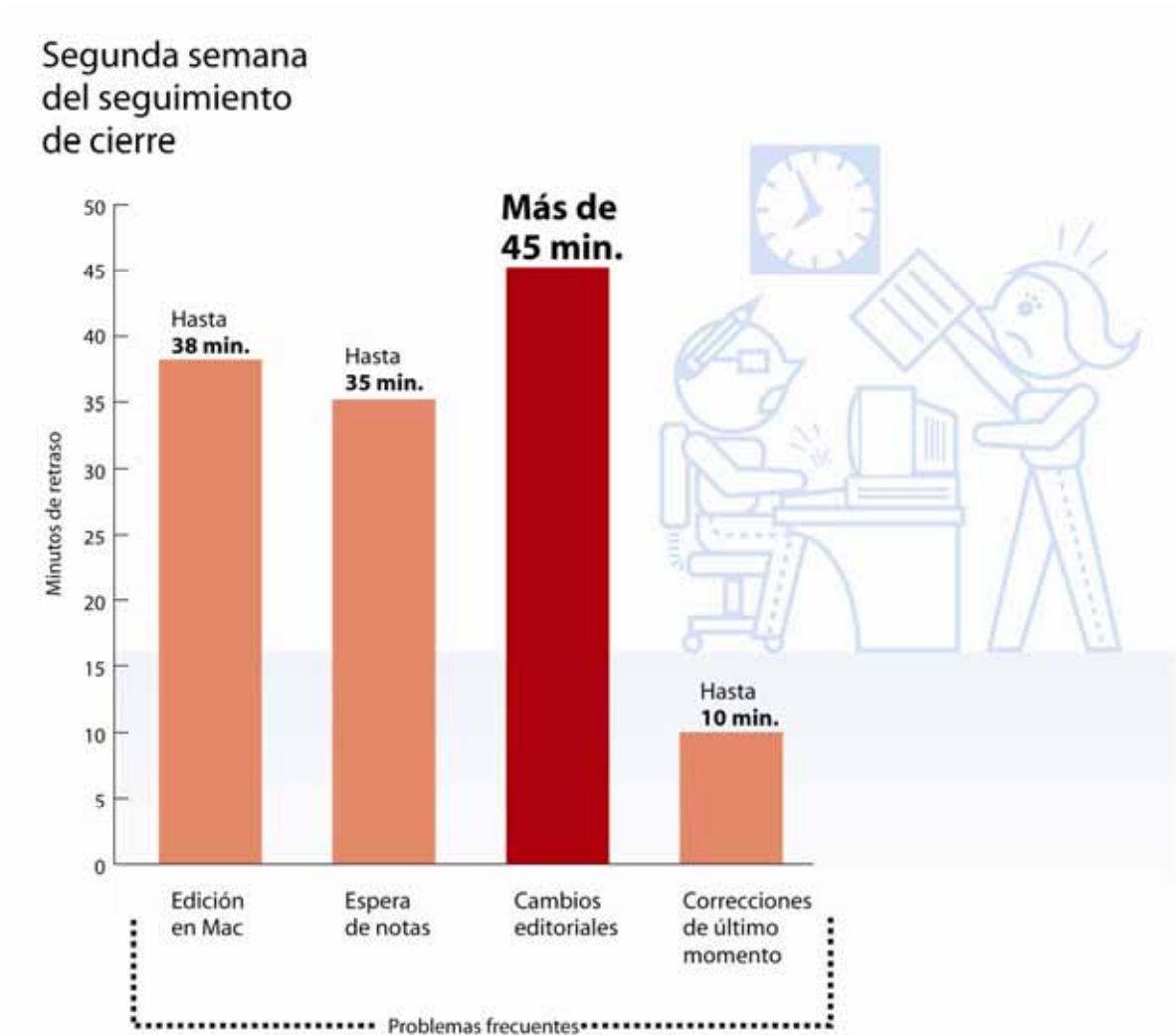
En la siguiente gráfica se puede apreciar hasta cuántos minutos de retraso provocaron los motivos antes mencionados. Cabe mencionar que un criterio para este monitoreo fue ver qué tanta responsabilidad tenía el editor o el coeditor en este retraso.

De entre las barras destaca cómo los cambios editoriales, entre los que se cuentan desde modificar una nota hasta cambiar una cabeza, generaron hasta 30 minutos de retraso en el cierre de algunas secciones.

Primera semana del seguimiento de cierre



En la gráfica de la segunda semana, observamos cómo nuevamente los cambios editoriales originaron hasta 45 minutos de retraso en el cierre de algunas secciones. El procedimiento para obtener los datos fue el mismo que describimos anteriormente.



Cabe explicar aquí que el cierre de las secciones del periódico se realiza de manera escalonada para organizar mejor la labor de impresión en prensa.

Debemos agregar también que el cierre puntual de las secciones es fundamental en el proceso de producción del periódico pues el envío a prensa es el inicio de la cadena de producción, lo que origina los cuellos de botella.

Si observamos todo el proceso, volviendo al diagrama de flujo funcional, veremos que todo inicia con el editor, quien debe custodiar desde el principio que cada uno de los pasos se cumpla. Si las órdenes de trabajo no son bien asignadas, es posible que el reportero no entregue a tiempo su nota, con lo que se va reduciendo el tiempo que el coeditor tiene para

revisarla, el diseñador para formarla y enviarla a impresión. Esto provoca que el periódico se imprima con retraso y se entregue tarde en los hogares de los suscriptores. Al final, el impacto directo de los retrasos recae en el lector.

De hecho la organización señala como una de las responsabilidades del editor: “Tanto la calidad como la cantidad de información que ofrece su sección, el cómo está sustentada, contextualizada y presentada; si es útil, clara, concisa e interesante, todo ello depende de las decisiones que el editor tome sobre la cobertura, asignación de reporteros y fotógrafos y la supervisión de los mismos”. (Reforma, 2004)

El costo para la organización es muy alto, considerando que el compromiso con el lector es una de las primeras responsabilidades que señalan en la labor del editor, y buscan que él reciba con oportunidad la información que le sirva para tomar decisiones.

Por otro lado un cliente insatisfecho con el producto puede decidir dejar de comprarlo, una suscripción anual en Reforma cuesta 2 mil pesos, de modo que perder suscriptores no es cualquier cosa.

A esto debemos agregar que las empresas que realizan monitoreo de medios y síntesis informativas comienzan a trabajar a más tardar a las 6 de la mañana, para un periódico nacional que busca ser un referente, quedarse fuera del análisis también es grave.

Cierro con una afirmación de la periodista Sandra Crucianelli: “Un diario que quiera ganar mercados debe ofrecer un valor agregado con relación a su competidor. Con la gráfica y el diseño no alcanza. La clave está en el contenido. El valor de la primicia debe revitalizarse”.

Agregamos que en este reto la capacidad de liderazgo que demuestre el editor será fundamental para llevar a buen puerto el barco. Pero también depende de su capacidad para comunicarse con los otros actores que intervienen en el proceso, de eso trata precisamente el capítulo 2.

Hallazgos

En este primer capítulo hemos querido aproximarnos a la complejidad de Reforma, integrado por más de mil seres humanos distintos, cada uno con su propio marco de referencia conceptual y con una diversidad de formas de entender los procesos de trabajo que se tejen al interior de la organización.

Para normar este entramado de relaciones existe la estructura formal de la organización, que en el caso del periódico está bien definida. Se puede observar al revisar los orígenes de la organización, cómo desde el momento en que se pensó en su creación tenía un modelo de deber ser, heredado de El Norte.

Pero como dictan las reglas de una organización que quiere ser inteligente, ese modelo tuvo que adaptarse a las circunstancias de una ciudad mucho más grande que Monterrey, con una población muy diversa en cuanto a sus niveles educativo y económico. Podemos decir que Reforma es un excelente ejemplo de cómo el entorno externo gatilla a la organización y ésta debe comenzar, desde su interior, a generar los cambios necesarios para su sobrevivencia.

Como bien señala Renate Mayntz: “la precisión con que se defina el objetivo de una organización influye no sólo sobre la capacidad de adaptación de la organización, sino también sobre la libertad de movimiento”. (Mayntz, 1990: 91).

En el ámbito del deber ser organizacional Reforma funciona con un organigrama vertical descendente, tanto a nivel macro, como en la dimensión del objeto de estudio de esta investigación, que son los editores y sus colaboradores (coeditores, diseñadores y reporteros).

Ya Annie Bartoli señala que el tipo de organigrama funcional “se fundamenta en el principio de especialización de las divisiones y requiere una determinada centralización en las decisiones tomadas en el nivel de la dirección general”. (Bartoli, 1983: 64).

Este grado de especialización que demanda la organización se puede inferir de los perfiles de puesto, que si bien no están del todo acabados, si ofrecen puntos clave a este respecto.

De hecho, si atendemos a la filosofía, valores y políticas del periódico nos daremos cuenta que encaja perfecto en el modelo de organización burocrática concebido por Max Weber, aunque no en el sentido peyorativo que conocemos ahora, sino refiriéndonos a que tiene muy clara la jerarquización de los procesos de trabajo en este sentido: “1. La especialización de tareas; 2. Una jerarquía de la autoridad; 3. Un sistema de reglas; 4. Impersonalidad; 5. El empleo basado en las calificaciones técnicas; 6. La eficiencia”. (Thompson, 1984: 19)

Hemos mencionado que el trabajo del editor es estratégico en el proceso de producción de un periódico y, sin embargo, su labor se desdibuja.

Al interior de Reforma sus colaboradores más cercanos, los coeditores, le dan incluso un bajo promedio cuando se les pide calificar su liderazgo; y sucede lo mismo para el caso de la comunicación que tienen con su equipo de trabajo.

Es más, la mayoría de las personas entrevistadas para el sondeo del entorno refirieron la necesidad de que mejore la comunicación, y aquí volvemos al argumento que ya habíamos esbozado antes, quizá esto se deba a un precario concepto de comunicación que simplemente se refiere a hablarse, dirigirse la palabra, pero no en el sentido que es materia de análisis del siguiente capítulo.

Sí adelantamos que nosotros percibimos una ausencia de la comunicación entre editores, coeditores, reporteros y diseñadores en la línea que señala Luhmann, quien la considera como “un proceso de selecciones, y su análisis debe partir de la improbabilidad de la comunicación que debe sortear multitud de obstáculos antes de producirse con éxito”. (Luhmann, 1997: 26)

Si el proceso de selección está adecuadamente estructurado contribuye a reducir la complejidad y, en el caso que nos ocupa, pensar en esta posibilidad ayudaría a reducir los problemas operativos detectados.

Hablamos también de una comunicación que permita establecer acuerdos, llegar a consensos entre los diversos miembros que intervienen en el proceso de producción del producto comunicativo-sección, que haga más eficientes los procesos de trabajo, reconociendo que justo en la diversidad de opiniones se pueden encontrar soluciones a los problemas.

Concebido como una empresa, cuyo producto es la información, que se procesa para obtener un producto final, el periódico en lo general y las secciones en lo particular, Reforma ejerce el control de quienes trabajan en la organización con reglas muy específicas, aunque no siempre los miembros de la organización las compartan.

Del recorrido realizado podemos concluir que Reforma logró ganarse pronto un lugar en el gusto de los lectores porque su aparición coincidió con la transformación de una sociedad que dejó de conformarse con los medios de comunicación que hasta entonces tenía, para exigir medios muchos más críticos, aliados en la demanda de rendición de cuentas del Gobierno, hasta entonces no cuestionado.

El periódico irrumpió en la escena nacional dejando claro que no se sumaría a prácticas clientelares, como el monopolio ejercido por la Unión de Voceadores, y eso hizo que se le identificara como un diario serio, creíble.

Se puede decir que Reforma rompió con el paradigma de cómo hacer periodismo, e introdujo innovación a un oficio que venía arrastrando muchas prácticas que no le permitían crecer y que habían acabado con su prestigio.

Transcribo a continuación la respuesta de un editor de El Universal, competencia directa de Reforma, quien respondió a la pregunta:

¿Considera que Reforma innovó la forma de ejercer el periodismo?

“Sí, por el manejo de información que utilizó: breve, conciso, directo. Por su diseño y por su fotografía, que aunado al color, mostró que había otra manera, más moderna, de presentar la realidad.

“Cuando apareció, vale recordar, otros diarios: Novedades, El Heraldo de México, que por cierto ya no existen más, y El Sol de México, ya usaban color, pero su diseño e impresión era poco menos que pobrísima y por eso no conseguían el mismo impacto que tuvo Reforma que, con una suma de acertadas decisiones empresariales: sólo contratar jóvenes y solteros, así como desafiar públicamente a la red de voceadores y crear sus propios canales de distribución, posicionó su marca de una manera eficaz y perdurable.

“Ahora, considero, el reto es que Reforma esté a la altura de la vanguardia que alguna vez representó y que, en varios de estos años, perdió al olvidarse de la máxima de Manuel Buendía: ‘el periodista que cree saberlo todo es un periodista muerto’”.

En este último párrafo de la respuesta del informante creemos que hay un importante argumento para sostener que el editor es un actor fundamental, un pivote que puede impulsar las innovaciones necesarias si toma en cuenta a todos sus colaboradores y no cree, erróneamente que es el único que lo sabe todo.

Capítulo 2: Los costos de la organización

Resumen

Hemos intentado hilvanar en el primer capítulo de *El arte de ser editor* una serie de conceptos e ideas sobre la importancia que tiene la comunicación para que las organizaciones, sin ignorar su objetivo primordial que es la productividad, ofrezcan a sus empleados un entorno más habitable.

Revisaremos en el presente apartado cómo se producen las acciones comunicativas al interior de Reforma, para luego establecer los costos derivados de los problemas informativo-comunicativos y determinar en qué nivel se encuentran.

Después señalaremos cuál es el modelo administrativo y comunicativo que predomina en la organización, al identificar los flujos de comunicación entre los principales actores en el proceso editorial: editores, coeditores, reporteros y diseñadores; esto lo hicimos a partir del diagrama de flujo funcional y de las responsabilidades que cada uno de ellos desempeña.

Concluimos en esta parte que el editor es el responsable de interactuar estratégicamente con sus colaboradores para generar equipos flexibles capaces de responder a las exigencias del entorno.

Para conocer más acerca de cómo se comunican los miembros de la organización elaboramos un inventario de medios y escogimos la herramienta llamada encuesta de clima comunicativo para hacer una auditoría, pues nos interesaba averiguar qué tanto difieren las visiones de jefes y subordinados.

Cabe aclarar desde ahora que el cuestionario de 35 preguntas del que consta este instrumento fue aplicado a cinco miembros (dos jefes y tres subordinados) de una sección solamente, esto por razones de tiempo y porque teníamos especial interés en probar el instrumento en una sección cuyos miembros son críticos con el liderazgo que ejerce su editor.

A pesar de que la muestra es pequeña encontramos datos muy interesantes del tipo de liderazgo llevado a cabo por la cabeza de la sección analizada; observamos que las afirmaciones de los empleados sobre la falta de confianza que tienen los editores en su trabajo, analizadas a partir del sondeo aplicado en el capítulo anterior, se corroboraron con las respuestas dadas al cuestionario de la encuesta de clima comunicativo.

Pudimos darnos cuenta de que el editor ejerce el control de la información y considera que el empleado no tiene por qué saber sobre decisiones institucionales, aún cuando éstas afecten directamente su desempeño.

2.1 Problemas informativo-comunicativos

La redacción de un periódico es quizá el mejor laboratorio para entender la importancia que adquieren las acciones de cada uno de los individuos que la conforman; las secciones del diario son el resultado de una concatenación de actos comunicativos entre un equipo de trabajo, y de la eficiencia de esos actos depende el resultado final, que sería una sección con información interesante para los lectores y gráficamente atractiva.

Pero, como todas las acciones que los individuos realizamos en la cotidianidad, el trabajo en una redacción implica una serie de costos en términos de tiempo, dinero, esfuerzo e inversión intelectual y emocional. El sociólogo francés Abraham Moles llama a esta “inversión” Costo Generalizado de la Acción.

Para Moles “una acción es la unidad que posibilita un cambio sensible” y puede dividirse en cuatro tipos:

-Acciones autónomas ejecutivas: el actor las hace solo, son acciones físicas que informan.

-Acciones autónomas expresivas: no comunican, por lo tanto no hay intercambio de información.

-Acciones heterónomas ejecutivas: hay interacción entre actores, pero no media la intención de comunicar.

-Acciones heterónomas expresivas: son acciones comunicativas, buscan el ajuste.

Estas últimas acciones son las que nos interesa revisar en el entorno de la redacción, porque de la eficacia de éstas depende el costo de la organización; una empresa con acciones comunicativas pobres está condenada a altos costos de energía, económicos, de tiempo y, sobre todo, psicológicos para los individuos que laboran en ella.

Para entender el costo generalizado del problema productivo que detectamos en los editores de Reforma describiremos a continuación quiénes son los actores que intervienen en el intercambio de acciones comunicativas y cuáles son sus tareas; retomamos esta información porque lo consideramos necesario para que el lector ubique en qué momento de la concatenación de acciones comunicativas interviene cada uno.

Editor.- Coordina y orienta la labor periodística de coeditores, reporteros y diseñadores por medio de la supervisión de la edición.

Coeditor.- Coordina editorial y administrativamente a un grupo específico de reporteros. Planea y asigna las coberturas de su equipo de trabajo. Supervisa el proceso de recopilación y manejo de la información, y garantiza su calidad.

Reportero.- Acude a las fuentes de información para redactar noticias que serán publicadas en la sección correspondiente por medio de la elaboración de notas.

Diseñador.- Busca la mejor opción gráfica para presentar las noticias, de acuerdo a la jerarquía editorial, para hacer más atractiva la información al lector.

2.1.1 En qué nivel se halla el problema

Cómo se puede apreciar en el diagrama de flujo funcional, representado gráficamente en el primer capítulo, la comunicación comienza con el editor; y de acuerdo a la descripción de la labor que realiza cada uno de los actores podemos decir que es él quien tiene la responsabilidad de sostener con el resto del equipo acciones comunicativas de calidad para que la comunicación fluya a lo largo de todo el proceso de creación de una sección; de lo contrario, se producirán malos entendidos, que entorpecerán el proceso editorial y propiciarán altos costos, cómo lo veremos a continuación.

Costo energético.- “La energía física cuenta en el presupuesto de las empresas” (Moles; Rohmer, 1983: 52), sostiene Moles y tiene razón. En una redacción el trabajo de editores, coeditores, reporteros y diseñadores implica un alto gasto energético. La siguiente tabla es un ejemplo calculado con base en las horas invertidas para la producción de una nota por reportero.

Actividad	Tiempo invertido en horas
Elaboración de agenda	2
Cobertura de la información	3
Escritura de la nota	3
Edición	1
Diseño	3
Envío a impresión	1
Total	13 horas

*Cálculo promedio, puede variar en función de la sección.

Cuando el reportero tiene que elaborar más de una nota en el día habría que agregar igual número de horas en cada uno de los pasos, excepto en los que comprenden la elaboración de agenda y envío a impresión. Una sección en Reforma tiene en promedio diez reporteros (pero hay casos en los que hay más o menos, dependiendo del contenido editorial y la periodicidad

de la misma), pero si sumáramos el cálculo de este costo aproximado por un mínimo de diez reporteros nos daría un total de 130 horas al día, esto representa 16 jornadas de 8 horas, que son las oficiales en un día. Claro que el número de horas invertidas puede variar.

Costo económico.- Por un ejemplar del periódico el lector paga un precio, correspondiente al trabajo humano que hay detrás de ese número determinado de páginas con información e imágenes. “Las acciones de servicios poseen siempre un cierto precio mínimo”, señala Moles (Moles; Rohmer, 1983: 49). Pero el precio no sólo se paga afuera de la organización, en su interior también hay un presupuesto que tomar en cuenta.

Uno de los principales problemas en este aspecto, referido por la Gerencia de Redacción, es que la falta de planeación de los editores hace que trabaje siempre bajo el esquema del bomberazo para la asignación de viáticos cuando se envía a reporteros a coberturas especiales o cuando se requiere que un mensajero recoja un material, esto provoca desgaste de los recursos humanos del área, que debe hacer las cosas siempre de último momento y económicos, porque se deben contratar servicios de emergencia con tarifas más altas. Desafortunadamente no tuvimos acceso al momento total que se gasta por esta razón.

Costo temporal.- Toda acción se traduce en una inversión de tiempo, Moles lo llama “impuesto temporal” (Moles; Rohmer, 1983: 50), pues los individuos gastamos tiempo cada vez que realizamos una actividad.

Producto de acciones comunicativas ineficientes por parte del editor durante el día es el cierre tarde de la sección y eso provoca un retraso en la impresión del periódico, lo que a su vez atrasa la entrega del diario en el domicilio de los suscriptores, hasta por un par de horas. Esto provoca mala imagen para la organización (periódico) ante sus clientes (lectores).

Costo psicológico.- Este rubro ha sido tradicionalmente soslayado por las organizaciones; todavía en muchas empresas se considera que el único satisfactor para los empleados es un buen sueldo; sin embargo, para una persona hay muchas otras motivaciones para su trabajo. Como apunta Moles, “los actos humanos son motivados por otra razón que por el dinero, el tiempo y la energía que ellos representan” (Moles; Rohmer, 1983: 54).

En el sondeo realizado entre los clientes de los editores (coeditores, reporteros y diseñadores) la mayoría consideró necesario que el editor mejore la comunicación con su equipo, como lo revisamos en el anterior capítulo.

En muchos casos, los colaboradores de los editores señalaron que éstos no saben escuchar y tampoco están abiertos a propuestas.

Algunos coeditores, “brazo derecho” de los editores, sienten que ellos confían en su trabajo, pero no delegan responsabilidades, pues desconfían de su capacidad.

Se observó el desgaste anímico de los reporteros cuando se les envía a cubrir órdenes a direcciones que no existen o cosas que no les entusiasman, resultado de una mala planeación de la agenda por parte del equipo.

También hay frustración en aquellas secciones donde el editor no realiza ni siquiera una reunión de planeación mensual con su equipo y todas las asignaciones, sugerencias o propuestas se tratan por correo electrónico.

No tenemos datos de las enfermedades que padecen con mayor frecuencia los miembros de la redacción de Reforma, debido al desgaste físico e intelectual, pero agregamos aquí reveladores datos de un informe elaborado por la Obra Social de Trabajadores de Prensa de Buenos Aires (OSTPBA), que pueden servir como reflejo de la realidad que se vive al interior de los periódicos en México.

El estudio refleja que el 58 por ciento de los 500 periodistas, a quienes han dado seguimiento durante dos años, consideraron que su trabajo incide en su salud, y que eso se manifiesta en trastornos visuales, 38 por ciento; alteraciones del humor, 34 por ciento, y ansiedad, 36 por ciento, entre otras patologías.

En los controles clínicos, el 22.5 por ciento de los pacientes tuvo electrocardiogramas anormales, en tanto en los estudios de laboratorio el 44 por ciento arrojó como resultado colesterol mayor a los 220mg y un 22 por ciento, además, nivel elevado de triglicéridos.

“De acuerdo a este estudio, el periodista tiene problemas de presión alta, anomalías cardíacas, altos niveles de colesterol, triglicéridos y glucemia; falta de memoria y atención, síntomas de estrés crónico, depresión, ansiedad, pánico y un ambiente laboral inadecuado”, según un boletín informativo de la OSTPBA disponible en internet.

Citaremos a continuación algunas de las respuestas de los miembros de la organización a la pregunta: “¿Cómo podría el editor mejorar la relación con su equipo?”, que nos servirán para sustentar por qué afirmamos que los costos antes descritos se derivan de la falta de información y de comunicación, y se ubican en el terreno estructural de la organización, que se refiere a los proceso y funcionamiento de la misma:

Informante 1.- “Mejorando la comunicación. Evitando suponer que el equipo entiende los requerimientos y siendo claro en sus peticiones”.

Informante 2.- “Estar en constante comunicación con los miembros del equipo y propiciar un ambiente de trabajo agradable y abierto a las críticas y propuestas”.

Informante 3.- “Informar oportunamente de las decisiones que se toman. Compartir ceterior informativos. Preocuparse por la calidad de vida. Dialogar sobre los temas propuestos”.

Informante 4.- “Estableciendo lazos de comunicación con los reporteros a fin de informarles lo que sucede no sólo en el ámbito editorial, sino también en el institucional. Además, esto serviría para que se entere de las dudas, preocupaciones y problemas que enfrenta su equipo de trabajo”.

Informante 5.- “Tener más energía para tomar decisiones, mejorar la comunicación de sus ideas y objetivos”.

Informante 6.- “Estableciendo más y mejores canales de comunicación que privilegien la retroalimentación”.

Informante 7.- “Con apertura a la crítica y a las nuevas propuestas. Aprendiendo a escuchar, a confiar más y a delegar”.

Como se aprecia en los comentarios proporcionados por los informantes que participaron en el sondeo, el costo se desprende de una falta de planeación estratégica del editor, quien parece sostiene en mayor medida una serie de acciones heterónomas ejecutivas con las que transmite información, pero no con la intención de comunicarse, sino sólo de dar órdenes; esto provoca que sus colaboradores tengan la percepción de que el editor centraliza la información, no es claro en sus peticiones y objetivos, no comparte las responsabilidades y por ende genera desgaste en los miembros del equipo, lo que propicia un alto costo en todos los ámbitos propuestos por Moles: energético, económico, temporal y, sobre todo, psicológico.

Cerraremos este apartado con el comentario de Lisa Schnellinger sobre la importancia de que el editor se comunique con sus colaboradores: “Escuche lo que sus empleados tienen para decir, sus problemas, críticas y preocupaciones. Si mantiene su mente abierta para escuchar, probablemente aprenderá algo positivo para ayudarlo a ser un mejor supervisor. Esto significa preguntarles periódicamente qué es lo que piensan, no simplemente decirles: ‘siempre que quieran hablen conmigo’ y luego no mostrarse accesible para el diálogo”. (Schnellinger, 2005)

2.1.2 La importancia de la comunicación

En el apartado anterior vimos lo importante que es para el proceso editorial que el editor, líder de un equipo de trabajo, sostenga una comunicación estratégica con sus colaboradores a través del intercambio de acciones comunicativas que permitan el entendimiento mutuo, corresponsabilidad en la toma de decisiones, por medio de un diálogo donde el editor aprenda a “escuchar-se”.

Pero, como se desprende también de lo expuesto antes, vislumbramos un tipo de comunicación vertical descendente, donde el editor centraliza la información, no delega y desconfía de su equipo. Este es el modelo que priva todavía en muchas organizaciones donde se espera que el empleado acate órdenes sin replicar.

Paradójicamente una empresa dedicada a comunicar, como lo es un periódico, carece de una buena comunicación entre sus miembros, de acuerdo a lo que hemos revisado hasta ahora.

Los miembros de la organización dirán que se comunican, pero nosotros sostenemos que no lo hacen, sino que intercambian información, no ven a la comunicación en el sentido que Habermas la define, como “un acto de entendimiento compartido, clave de la acción social” (Revilla, 2004: 33).

Aunque esta “ceguera comunicativa” no es exclusiva de Reforma, muchas otras organizaciones continúan funcionando en la lógica de la escuela clásica de la administración con el modelo funcionalista de la comunicación, “poniendo énfasis en las funciones y roles de la institución sin cuestionar su legitimidad” (Michel, 2005).

La tecnología ha propiciado que se privilegien o se coloquen al mismo nivel que la comunicación cara a cara herramientas como el teléfono o el correo electrónico, que si bien es cierto facilitan el intercambio de información, quitan calidez a la interacción humana.

Si seguimos a Moles, podemos decir que propician un menor costo energético y temporal, pero aumentan el costo psicológico al propiciar acciones heterónomas ejecutivas, pero no expresivas.

No es lo mismo que un editor deje un correo electrónico al reportero diciéndole que su nota no sirvió, a que se siente con él y le explique qué datos le faltaron, por qué la estructura informativa no fue la mejor, permitiéndole así que exponga su punto de vista, que haya una interacción comunicativa.

2.1.3 Los retos frente a las nuevas tecnologías

El progreso tecnológico y la competencia de la imagen (televisión) ha significado para los periódicos un cambio radical en el proceso creativo y de producción.

“El desarrollo del progreso técnico y de la digitalización interviene en un gran número de eslabones de la cadena de producción, haciendo el periódico más accesible y más cómodo para el lector, convertido en telespectador, y dotando a la prensa de nuevas capacidades para adaptarse mejor a la competencia de la imagen. Estos progresos técnicos permiten a la prensa,

asimismo, dar más importancia a la fotografía respecto al texto, al grafismo frente a las palabras, al color frente al blanco y negro” (Maherzi, 1999: 117).

Estas exigencias se pueden apreciar fácilmente al hojear un ejemplar de Reforma: notas cortas, fotografías destacadas, recuadros que sintetizan la información al lector, muchas páginas a color en sus diferentes secciones, entre otras características, que se acentuaron más con el rediseño del periódico.

Pero debemos señalar, que no vemos esto como una debilidad de la organización, sino como una fortaleza, producto de las exigencias del entorno, como ya lo explicamos en el capítulo anterior de *El arte de ser editor*.

Otra de las exigencias del entorno, de la revolución tecnológica, de la globalización es que los periódicos cuenten con su página de internet. Sólo en 1996 se contaban más de mil 500 periódicos y revistas disponibles en línea (Maherzi, 1999: 132).

Este requerimiento no fue pasado por alto en Reforma, y así, en el 2000, nació reforma.com, el periódico en línea al que sus suscriptores se pueden conectar a cualquier día y hora para leer la información generada en tiempo real.

Estas exigencias han sido generadas por los cambios del ambiente en el que se gestan las organizaciones, que no son entes aislados al desarrollo de las sociedades, como lo explica Pilar Baptista Lucio:

“¿Qué es el ambiente de una organización? Aquel complejo entorno social con el que cualquier empresa forma una red de relaciones con un país y sus leyes, con la cultura prevaleciente, con una sociedad globalizadora y de forma más directa con proveedores, clientes, competidores, gobierno, bancos y otras instituciones”. (Lucio, 2002: 215)

Así como las organizaciones “no existen en un vacío, sino dentro de un contexto con el cual interaccionan” (Lucio, 2002: 216), los miembros de la organización no actúan solos, dependen de muchos otros actores para que su labor sea productiva.

Como ilustra el diagrama de flujo funcional, el proceso comunicativo comienza con el editor, sin embargo si nos atenemos a la percepción que tienen sus colaboradores podemos decir que éste no le da la importancia que requiere a la comunicación, se limita a dar órdenes, pero no se presta a la interacción comunicativa, y está poco abierto a escuchar.

De manera que la imagen que Reforma da al exterior no corresponde con el modelo interno. Hacia afuera, el periódico se ve como una organización moderna, que innovó la forma de hacer periodismo en el país, con una infraestructura que le permitió colocarse rápidamente en el gusto de los lectores y desplazar a muchos competidores.

Y estas características que enumeramos son ciertas, pero al interior del periódico no podemos decir que exista una estructura innovadora, sino más bien burocrática en la que priva el paradigma del control.

Entenderemos burocracia en el sentido weberiano citado por Keneth Tompson: “control por los expertos, hombres con habilidad y conocimientos para ser capaces de aplicar reglas y normas técnicas que gobiernan el funcionamiento de las organizaciones modernas”. (Thompson, 1984: 19)

Y aunque pareciera que al haber un sistema de reglas el funcionamiento de la organización está garantizado, debemos destacar que la productividad de la misma no descansa sólo en una estructura perfectamente diseñada, con un organigrama delimitado, sino que hoy en día las organizaciones y sus miembros están llamados a ser flexibles para poder responder a las contingencias, y aquí es donde la comunicación juega un papel primordial.

Como lo señala Alberto Martínez de Velasco Arellano “la teoría contingente da un peso muy importante a la influencia del medio o contexto, que analógicamente podría considerarse como el ‘estímulo’; en cambio, la forma en que una organización se estructura y funciona puede tomarse como la ‘respuesta’. En otras palabras, debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde”. (Martínez de Velasco, 2002: 32)

En una organización adaptable se ve a la comunicación como una alternativa de comportamiento, entendiendo éste “como el intercambio de energía que los seres vivos llevan a cabo con su entorno, para generar su viabilidad, a través del sostenimiento de equilibrios”. (Serrano, 2001: 53)

Entonces podemos concluir de lo antes citado que las acciones comunicativas generadas por el editor, encargado a su vez de coordinar las acciones heterónomas expresivas de su equipo de trabajo, es fundamental para que cada una de las secciones al interior de la redacción sean adaptables, y por ende toda la organización.

2.2 Procesos y productos comunicativos

Si vemos al editor como un articulador de las acciones comunicativas al interior de una sección para lograr que ésta sea flexible, debemos entender entonces que en la eterna dinámica de las organizaciones “la comunicación que apuesta por el cambio reconoce la condición cambiante tanto de la realidad social, como de las relaciones entre la sociedad y su entorno”. (Serrano, 2001: 53)

Llevando este concepto al ámbito de una sección, el editor debería sostener interacciones comunicativas con su equipo de trabajo encaminadas a la planeación estratégica del producto comunicativo-sección, de esta forma reduciría los costos antes calculados y el “bomberazo”.

Ahora, ¿cómo puede lograr esto? Creemos que la respuesta está en los comentarios de los mismos colaboradores de los editores:

“¿Cómo podría el editor mejorar la relación con su equipo? Aprendiendo a negociar y respetando el trabajo de sus compañeros coeditores, reporteros, diseñadores, fotógrafos, etcétera”.

El respeto implica estar abierto a escuchar y tolerar el punto de vista del otro, llegar a un acuerdo en el sentido que Habermas propone: “La relación entre los mundos se da por acuerdos, interpretaciones y referencias que hacen posible la comunicación; estos acuerdos e interpretaciones son posibles gracias a la eticidad del hombre: acuerdos para la acción en el mundo”. (Pérez, 1993: 139)

Para llegar a estos acuerdos o mejor dicho para poner en común acciones comunicativas entre el editor y sus colaboradores existen varios medios, soportes o canales.

En el ámbito organizacional, el canal vincula cuatro elementos principales a decir de Roberto Hernández:

- a) Una fuente (editor) que lo usa para enviar un mensaje a un destinatario (coeditores, reporteros, diseñadores).
- b) Un mensaje que es enviado a través de él.
- c) Un destinatario que lo utiliza para recibir un mensaje que le fue enviado.
- d) Una reacción del receptor o comunicación de retorno, denominada retroalimentación.

El mismo autor refiere la clasificación de estos medios realizada por G. Goldhaber:

a) Hardware, depende de una fuente de energía eléctrica o mecánica para su funcionamiento: televisión, computadoras, teléfono y radio, por ejemplo.

b) Software, depende de las capacidades y habilidades para comunicarse con los individuos implicados: hablar, escuchar y escribir; por ejemplo: cartas, memorandos, manuales, folletos, circulares, discursos, reuniones administrativas tradicionales, entre otros.

Otra clasificación citada por Hernández es la de T. D. Weinshall, quien clasifica a los medios en orales y escritos, que a su vez subclasifica en visibles e invisibles.

“Los medios de comunicación visibles son los que logran, por lo general, mayor influencia y ofrecen más posibilidades de retroalimentación” (Hernández, 2002: 194). Son

medios visibles la comunicación cara a cara, la conexión virtual (como la webcam) y la teleconferencia. En estos medios el actor puede escuchar y ver al otro con el que interactúa comunicativamente.

En los invisibles puede escuchar a la fuente, pero no puede verla, un ejemplo es el teléfono, que el autor considera también un medio de comunicación oral.

Los medios escritos, por ejemplo, son el correo electrónico, las cartas, el fax y en éstos el actor no puede escuchar ni ver al otro con el que interactúa.

Sirva esta clasificación sólo para entender la tabla siguiente, que concentra el inventario de medios realizado en la redacción de Reforma a través de los cuales se comunican mayormente los editores, coeditores, reporteros y diseñadores.

Como se verá utilizan tanto medios hardware como software, visibles e invisibles, de acuerdo a las categorías antes descritas.

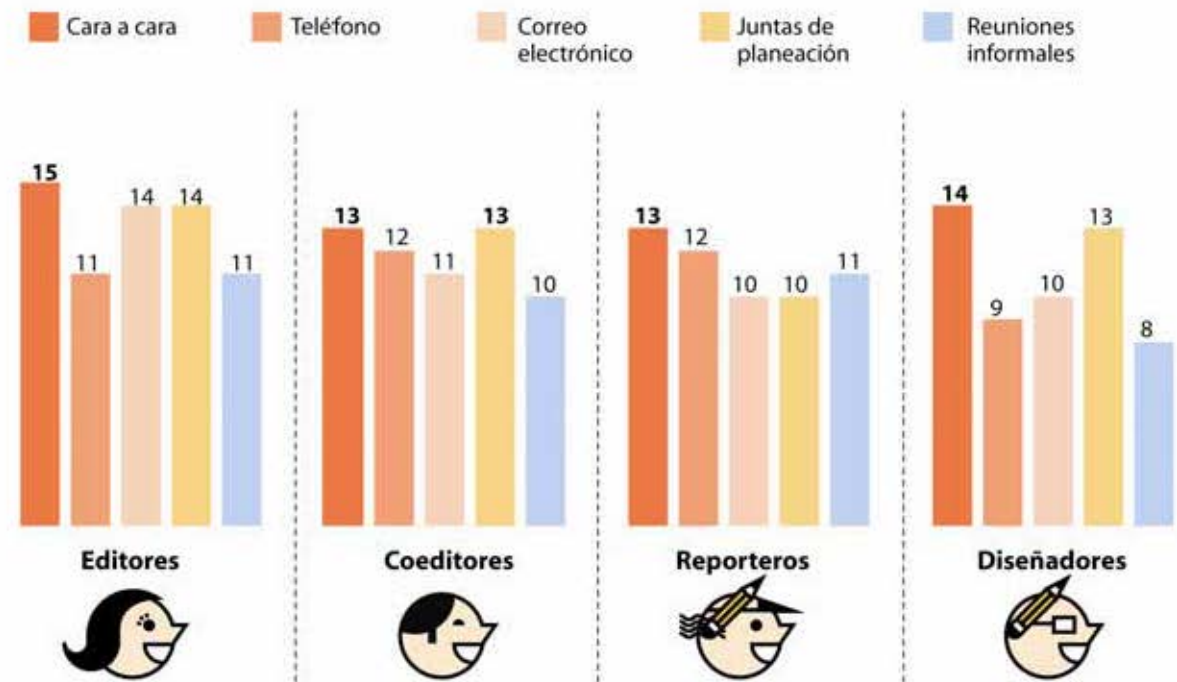
Para saber cuáles son los que usan con mayor frecuencia realizamos un sondeo entre 15 miembros de la organización (ver anexo 3), cinco coeditores e igual número de reporteros y diseñadores, esto con la idea de detectar cuáles son aquellos que utilizan los actores para poner en común sus acciones comunicativas, para identificar a través de qué canales interactúan los editores con sus colaboradores.

Les entregamos un cuadro donde se enumeraban los siguientes medios: cara a cara, teléfono, correo, chat, notas adheribles, por terceros, pizarrón, juntas de planeación, intranet, instrucciones por escrito, reuniones informales y se les pedía que marcaran aquellos medios que usualmente utilizaban para comunicarse con editores, coeditores, reporteros y diseñadores.

Los resultados que obtuvimos pueden apreciarse con mayor detalle en la siguiente gráfica, donde incluimos cuántos de los miembros de la organización entrevistados usan cada uno de los medios inventariados para comunicarse. Para efectos de una mejor comprensión graficamos sólo aquellos medios que usan más.

Medios que usan con mayor frecuencia los actores para comunicarse en la redacción

(Sondeo realizado entre 15 miembros de la organización)



Cómo se puede ver en la gráfica todos los entrevistados utilizan la comunicación cara a cara cuando se trata de interactuar con los editores, y en la misma medida usan el correo electrónico y las juntas de planeación. Llama la atención que la comunicación cara a cara se use menos para hablar con los coeditores y más para hacerlo con los diseñadores, pues en la escala de los actores que intervienen en el proceso editorial los coeditores se ubicarían en la segunda posición, después de los editores.

Las juntas de planeación son el segundo medio por el que los miembros de la organización se comunican entre sí; esto puede aprovecharse para la propuesta de intervención comunicativa.

Aunque las reuniones fuera de la oficina (o informales) son una buena oportunidad para estrechar las relaciones humanas, parece que en Reforma ocupan el último sitio en la escala de prioridades de los miembros de la organización como un canal para comunicarse. Es de destacar que con quien menos se reúnen informalmente es con los diseñadores. Quizá esto se deba a que tradicionalmente al interior de la redacción existe una marcada separación entre las áreas editorial y de diseño: editorial siempre querrá más espacio para la información, mientras que diseño buscará mayor despliegue gráfico aunque eso implique menos contenido.

Volviendo a los datos, obtuvimos que en el caso de la intranet de la organización sólo cinco reporteros y tres diseñadores refirieron usarla para comunicarse con editores, coeditores

y diseñadores. Estos datos coinciden con una encuesta interna levantada recientemente, como se documenta a continuación, con motivo del lanzamiento oficial.

La Intranet Editorial aglutina otras que antes funcionaban de manera individual, como la de recursos humanos, en la que se podían consultar temas relacionados con este departamento de la organización, o la de pre prensa en línea, donde los editores pueden seguir el estatus de las páginas que se envían a impresión y revisar las horas de cierre.

También incluye secciones como: lo mejor del día (donde se destacan las mejores fotografías o páginas); directorio telefónico; fechas de cumpleaños; ponte a prueba (que incluye test de ortografía y conocimientos generales); nuevos compañeros (perfiles y fotografías de las personas de nuevo ingreso a la organización); viejos conocidos (resumen biográfico y fotografías de las personas que más años tienen en el periódico); links y bibliografía (recomendaciones de páginas web o libros de interés para el trabajo periodístico); otros manuales (sugerencias sobre el correcto uso del idioma, la sintaxis); manuales de estilo y solicitud de vacaciones, entre otros apartados.

Para verificar qué tanto consultan los empleados la intranet de la organización se aplicó a finales de julio del 2005 una encuesta a 376 miembros del área editorial del periódico y 30 del suplemento Estado de México, lo que suma un total de 406.

Citamos algunos de los datos más significativos a los que tuvimos acceso: El 91 por ciento de los empleados dijo conocer la intranet editorial, pero sólo el 65 por ciento la utiliza, esto se puede deber a que se hizo una campaña de difusión de este canal de comunicación, pero no todos los miembros de la redacción cuentan con una computadora, algunos comparten la máquina, otros escriben desde las salas de prensa de las instituciones que cubren, lo que dificulta la consulta de este canal de comunicación institucional.

Los miembros del área gráfica de la redacción, como diseñadores, fotógrafos e infografistas representan el 55 por ciento de quienes consultan la intranet por lo menos una vez al día, mientras que sólo el 18 por ciento de los reporteros y analistas lo hace, creemos que esto está relacionado con lo expuesto en el anterior párrafo.

Esta falta de curiosidad de los reporteros sobre la intranet se refleja también en la calificación que le dan, en promedio la califican con 7.8, mientras que los diseñadores y editores le otorgan una calificación de 8.5 y 8.1, respectivamente.

Las aplicaciones más consultadas son: Recursos Humanos (35%), Desarrollo Editorial (26%), Área gráfica (20%), Operación editorial (5%), Centro de información (3%), Consejos Editoriales (2%), Planeación (2%), Distracción (1%) y reforma.com (1%).

Los coeditores consultan principalmente la información relacionada con Recursos Humanos (35%) y Desarrollo Editorial (30%); los diseñadores usan más las aplicaciones relacionadas con el Área Gráfica (34%); mientras que los reporteros consultan las de Recursos Humanos (38%) y Desarrollo Editorial (26%).

A decir de los encuestados, la principal utilidad de la intranet de Reforma es que “mantiene informado y facilita el trabajo”.

De acuerdo a los datos antes referidos podemos decir que entre editores, coeditores, reporteros y diseñadores existe un flujo de comunicación ascendente, descendente y vertical, atendiendo a la clasificación de G. Goldhaber, citada por Hernández.

“Cuando la fuente que emite el o los mensajes es un superior en la jerarquía de la organización, y quien lo recibe es un subordinado, se hace un uso ‘descendente’ del medio, éste es parte de un proceso de comunicación descendente; cuando, por el contrario, la fuente es un subordinado y el receptor un superior, el uso es ‘ascendente’ el medio es parte de un proceso de comunicación ascendente. Si la fuente y el receptor se encuentran en el mismo nivel jerárquico, la utilización del medio es ‘horizontal’”. (Hernández, 2002: 195)

Por último señalaremos para esta parte del análisis que el que los 15 miembros de la organización consultados sostengan una comunicación cara a cara con el editor es un buen signo, pues por el tipo de tarea que él desempeña debe ser así.

“Hay actividades laborales que necesitan mayor trabajo en equipo, retroalimentación, relación social, por lo que la interacción cara a cara es más necesaria” (Hernández, 2002: 204).

El trabajo editorial es una de estas actividades y una de las responsabilidades básicas del editor es la de mediar entre los intereses de la organización (comunicación con la dirección) y los de su equipo de trabajo. Debido a esto su interacción comunicativa en la organización necesariamente debe ser estratégica.

Y aunque mayormente usa la comunicación cara a cara para interactuar con sus colaboradores, ésta no es eficiente. Porque la interacción implica obtener del otro una respuesta (Serrano, 1991: 53), abre el diálogo, y a veces la reciprocidad comunicativa entre editor y equipo no se da, porque el primero no lo propicia.

2.2.1 Discrepancia entre editores y su equipo de colaboradores

Pasemos ahora al diagnóstico de la comunicación en Reforma. Hasta ahora nos hemos referido al tipo de acciones comunicativas de editores, coeditores, reporteros y diseñadores, hemos visto cuáles son los tipos de medios que utilizan y cómo se pueden clasificar éstos de

acuerdo a la tecnología que implican, a los flujos de comunicación que se dan entre los diferentes actores y hasta al tipo de tareas que desempeñan.

Hemos estado en el ámbito grupal de la comunicación o por lo menos en el ámbito diádico, donde para que exista interacción comunicativa deben participar por lo menos dos personas.

Para auditar la comunicación en el periódico decidimos seleccionar solamente una sección de la redacción, la cual fue escogida porque recién había experimentado un conflicto entre el líder del equipo de trabajo (editor) y uno de sus colaboradores (reportero).

Escogimos el instrumento encuesta de clima comunicativo, “que enfoca ciertas discrepancias entre lo que el emisor del mensaje piensa estar comunicando y lo que los receptores perciben”. (Timm, 1986: 9)

Esta herramienta utiliza dos cuestionarios iguales de 35 preguntas (ver anexo 4) que se aplican a empleados y jefes, sólo que a estos últimos se les pide responder como creen que contestarían sus colaboradores, así las respuestas pueden ser comparadas. Incluimos el ejemplo de una de las preguntas:

<p>Marque una respuesta por cada enunciado y atrás de la hoja los comentarios adicionales que considere pertinentes:</p> <p>1.- El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado.</p>						
1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

En un primer momento seleccionamos a un editor y un coeditor (jefes) y tres de sus colaboradores (coeditor, reportero y diseñador) para medir el nivel de discrepancia, pero el coeditor-jefe escogido llevaba pocos meses en el puesto y al promediar sus respuestas con las del editor (con más de 10 años en la organización) provocaba que el nivel de discrepancia no se notará tanto, por ello decidimos sacarlo y quedarnos sólo con las respuestas del editor y las de sus tres colaboradores.

A continuación los resultados que obtuvimos:

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA COMUNICATIVO

No. de pregunta del cuestionario	Promedio empleado	Promedio editor	Diferencia	Unidad de error	Error adicional	Promedio error del editor
1	4.3	4	-0.3	0	1	1
2	6	6	0	0	1	1
3	6.3	5	-1.3	1	1	2
4	4.6	3	-1.6	1	1	2
5	3.6	5	1.4	1	1	2
6	6.3	6	-0.3	0	1	1
7	5.6	5	-0.6	0	1	1
8	6.6	6	-0.6	0	1	1
9	5	6	1	1	1	2
10	5.6	6	0.4	0	1	1
11	6.3	6	-0.3	0	1	1
12	6.6	5	-1.6	1	1	2
13	5.3	3	-2.3	2	1	3
14	4	5	1	1	1	2
15	6.3	5	-1.3	1	1	2
16	6.3	3	-3.3	3	1	4
17	6	3	-3	3	1	4
18	5.3	5	-0.3	0	1	1
19	5.6	3	-2.6	2	1	3
20	6.3	3	-3.3	3	1	4
21	6.3	3	-3.3	3	1	4
22	6.3	5	-1.3	1	1	2
23	7	5	-2	2	1	3
24	5.6	3	-2.6	2	1	3
25	5.6	3	-2.6	2	1	3
26	6	5	-1	1	1	2
27	6	6	0	0	1	1
28	5.3	3	-2.3	2	1	3
29	6.3	6	-0.3	0	1	1
30	5.3	5	-0.3	0	1	1
31	6	5	-1	1	1	2
32	5	3	-2	2	1	3
33	6.3	5	-1.3	1	1	2
34	6.6	5	-1.6	1	1	2
35	6.6	5	-1.6	1	1	2

Timm señala que si el resultado en la columna relacionada al promedio del error del editor es de 3 o mayor a este valor implica que existe un problema de comunicación grave “que merece una acción correctiva inmediata”. Y como podemos observar en la tabla, 11 de las 35 preguntas aplicadas al editor y tres de sus colaboradores rebasan ése número.

Cito las preguntas correspondientes que generaron mayor discrepancia entre el editor (jefe) y sus colaboradores (empleados):

Pregunta 16. *Los miembros de determinado grupo afectado deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto de la compañía.* El promedio obtenido se ubicó en 6.3 para los empleados (en fuerte acuerdo) y 3 para el editor (en desacuerdo).

Pregunta 17. *El editor debería dar información completa de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazo:* 6 para los colaboradores (en fuerte acuerdo) y 3 para el editor (en desacuerdo).

Pregunta 20. *Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades.* Los resultados son los mismos que para la pregunta 16.

Pregunta 21. *El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por el editor.* También 6.3 de los empleados que están en fuerte acuerdo, pero el promedio del editor se ubica en 3, o sea en desacuerdo.

En la siguiente gráfica se puede apreciar visualmente el promedio otorgado por los empleados para cada una de las preguntas referidas. Incluimos también sólo aquellas que evidencian más el grado de discrepancia entre editor y colaborador.

Encuesta de clima comunicativo

(Resultados representativos)

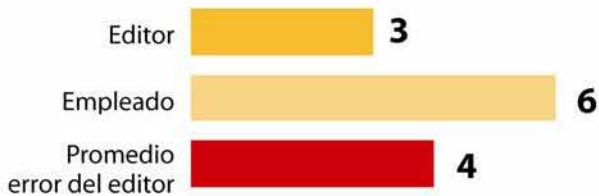
Pregunta 16.

Los miembros de determinado grupo afectado deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto de la compañía



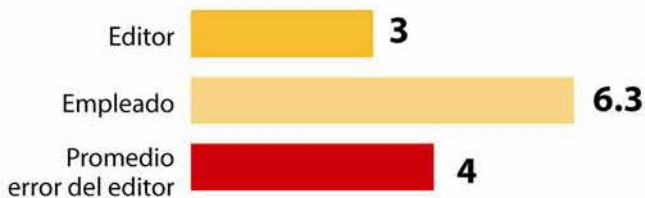
Pregunta 17.

El editor debería dar información completa de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazo.



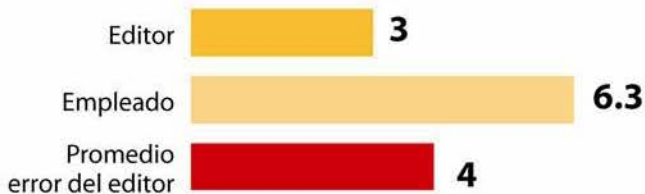
Pregunta 20.

Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades.



Pregunta 21.

El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por el editor



Salta a la vista que mientras para los empleados de la organización es importante estar informados de los cambios que se generan al interior de la misma, así como de las decisiones que se toman en su interior que les atañen directamente, el editor (jefe) considera que no es importante hacérselos saber.

También es interesante observar que el editor no considera que su trabajo personal pueda verse beneficiado del apoyo que sus colaboradores le proporcionen, mientras que ellos sí lo consideran así.

Lo que observamos en este rápido análisis de los resultados de las cuatro preguntas del cuestionario es un tipo de liderazgo autoritario, donde el editor prefiere tomar las decisiones solo, se guarda información institucional y considera que los empleados no tienen por qué saberla.

Este escenario, no se parece en nada a lo que recomienda Will Corbin cuando refiere los Principios Básicos de Gerencia para el editor: “Utilice al equipo. En el trabajo se comulgan muchas cabezas pensantes. Pueden ayudar para que una cosa mala sea buena y para que una buena sea aún mejor. Solicítele ideas a sus subordinados y a otros editores. Hay mucha creatividad disponible a su alrededor”. (Corbin, 2005)

No nos extenderemos en el resto de las preguntas donde el promedio fue tres, sólo citaremos una última para demostrar como en el caso de este editor la participación de sus colaboradores le resulta más amenazante que gratificante.

La pregunta 28 del cuestionario es: “Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?”. El promedio para los empleados fue 5.3 (de acuerdo), para el editor 3 (en desacuerdo).

El jefe puede argumentar que esto se debe a que la responsabilidad recae en él y si algo no sale bien, es él quien tiene que dar la cara, y aunque puede ser cierto, esto no habla de un equipo de trabajo preparado para tomar decisiones si el líder no está. Habla más bien de un líder paternalista, que no considera a sus colaboradores personas profesionales capaces de resolver situaciones difíciles.

Quizá esto se deba a que, como señala Xavier Ávila, las organizaciones en México se caracterizan por “su poca capacidad de integración, de conducción de equipos de trabajo, lo común es el conflicto, la lucha (sin reglas), el abuso, la prepotencia del poder, los intereses extraorganizaciones individuales o sectarios, por encima del interés organizacional”. (Ávila, 2004: 11)

Por último, no perdamos de vista que la encuesta de clima comunicativo fue aplicada a una sección del periódico, los resultados pueden variar si la aplicamos a otras; sin embargo, a juzgar por lo que hemos venido observando a lo largo del presente trabajo de investigación, es un buen termómetro de lo que sucede con la comunicación al interior de la redacción.

Sin duda, en las siguientes páginas se encontrarán más datos a este respecto, pues nos internaremos en el campo de las representaciones de los actores. Dejar que los colaboradores de los editores hablen, es el objetivo principal del capítulo 3.

Hallazgos

“Para Habermas, la comunicación es la negociación de definiciones, de situaciones susceptibles de llegar a un acuerdo, de lograr un consenso”, señala Jorge Pérez. Y es así como al interior de las organizaciones se podrían reducir los costos definidos por Abraham Moles en los planos energético, temporal, económico y psicológico.

Suena fácil, pero hay un trasfondo mayor; como revisamos en este segundo capítulo las acciones comunicativas buscan el ajuste entre dos actores (mínimo), lo que para Habermas sería lograr un acuerdo entre ambos, que al final sirva para ejecutar acciones.

“La acción comunicativa busca que los actores se pongan de acuerdo en un plan de acciones y en las acciones mismas” (Pérez, 1993: 143), por eso la comunicación es capaz de reducir los costos que paga toda organización en aras de ser productiva.

Pero, para los editores vislumbrar a la comunicación como un elemento que les ayudaría a hacer más habitable la organización es todavía lejano; permea en su ejercicio el paradigma clásico de la administración y un modelo de comunicación tradicional donde la información fluye en forma vertical, son editores que oyen pero no escuchan a sus colaboradores.

Como lo demuestra el siguiente comentario de un diseñador del periódico: “Cuando el editor toma la iniciativa de informar algo a su equipo, debería hacerlo en el mismo momento a todos y no por partes, pues esto lo que agrega es ruido y no una mejor comprensión del mensaje. El tener al equipo reunido permite que todos escuchen lo mismo y propicia un diálogo donde cada uno pueda expresar su sentir o sus dudas sobre la decisión tomada. Sin embargo, muchos mensajes no llegan al equipo completo por una mala comunicación o porque el editor piensa que no son importantes para el equipo”.

Estamos hablando entonces de actores que no se comunican, que quizá informan, pasan datos, o medio informan, pero no se comunican, en el sentido que hemos citado al abrir este apartado de lo que hallamos.

Para Fernando Flores, los acuerdos a los que se refiere Habermas, se traducen en peticiones y promesas establecidas por los miembros de la organización que garanticen la sobrevivencia de la misma.

“Al satisfacer los compromisos de la empresa, el personal está involucrado en una red de conversaciones” (Flores, 1989: 65), y si la organización no conversa, no es capaz de ser flexible y de adaptarse a las exigencias del entorno; está condenada quizá a la conservación, pero no a la innovación, lo que a la larga le puede costar caro.

Las organizaciones modernas no son aquellas que durante mucho tiempo copiaron los modelos estadounidenses, con organigramas bien establecidos, perfiles específicos de puesto, altamente tecnologizadas, con redes informáticas sofisticadas.

Hoy, los estudiosos están volviendo los ojos a modelos de organizaciones como las japonesas, donde valores como la lealtad, la preocupación por el bienestar común, el privilegio a la experiencia, y no al cumplimiento de metas, es lo que las hace altamente productivas.

En pleno siglo XXI, con miles de inventos que parecen fabricados para hacer la vida más fácil y acercar más a las personas aunque se encuentren a kilómetros de distancia, la comunicación cara a cara cobra auge al interior de las organizaciones; el retorno a las cosas sencillas de la vida cotidiana: como saludar, sonreír, escuchar, están volviéndose clave para la conformación de equipos armónicos.

De este escenario los editores no escapan, aunque su actividad esté siempre marcada por la presión del tiempo. Al encabezar los equipos de trabajo de las diversas secciones que conforman el periódico, están llamados a ser los articuladores de acciones comunicativas encaminadas a establecer acuerdos, a disminuir el “ruido” y generar consensos; todo esto para lograr secciones con mayor calidad informativa y gráfica que resulten interesantes para el lector, el último, pero más importante, beneficiario de esas acciones.

Sin embargo, aunque en el inventario de medios a través de los cuales se comunican los miembros de Reforma la comunicación cara a cara apareció en el primer lugar de un sondeo realizado entre 15 miembros de la organización, al hacer el análisis nos dimos cuenta que se usa, nuevamente, sólo para intercambiar información, pero no para comunicarse, para intercambiar acciones comunicativas que sirvan para reducir los costos energético, temporal y, sobre todo, psicológico.

Se ejerce un tipo de liderazgo autoritario, pues como señala D’Aprix: “muchos gerentes operan desde la posición de gobernar o del padre que trata con las personas que se presentan ante ellos”.

Durante un curso impartido a un grupo de editores y diseñadores, se hacía la pregunta: ¿Cómo se puede negociar cuando tienes el tiempo encima, cuando lo que se debe hacer es resolver y si el otro se quiere poner necio, aplicas la autoridad?

El mismo editor que planteó la pregunta se respondía: “Claro que no es lo mejor y cuando quieres retomar la relación con tu compañero de trabajo ya está dañada, en el proceso quedan muchos damnificados”.

Y sí, hay quienes dicen que en el periodismo un 50 por ciento del trabajo se hace con la víscera, por el alto costo energético, temporal y psicológico que se invierte al desempeñar esta profesión.

La comunicación da la posibilidad de reducir esos costos y estar preparados para las contingencias; no es la panacea, no hace milagros, pero sí ayuda a los actores a mejorar sus relaciones.

Aunque es importante que los editores, y la organización en general, empiecen por convencerse de eso, por asumir que pueden ser los agentes innovadores de la organización, por reconocer que sus colaboradores son seres humanos con miles de motivaciones que los mueven día a día a ejercer la profesión que desempeñan, con mucha experiencia que pueden compartirles.

Si empiezan por ver a sus equipos como una red de conversaciones, no como una Torre de Babel donde todos hablan, pero no se escuchan, darán el primer paso para reducir el número de damnificados y reconocer a individuos cuya diversidad de opiniones enriquece el trabajo diario, y en donde la comunicación sirve para negociar las diferencias y generar entendimiento.

Capítulo 3: Complejidad organizacional

Resumen

Para el análisis del presente capítulo intentamos aproximarnos a la organización con una mirada lo más imparcial posible sobre lo que al interior de ella sucede, es probable que no lo hayamos logrado del todo, pero a lo largo de este apartado se entenderá que el investigador no puede despojarse de su capital representacional cuando aborda un objeto de estudio.

En el primer capítulo buscamos explicar la complejidad de las interacciones comunicativas entre los miembros que conforman los equipos de trabajo encargados de la producción de las secciones del periódico.

Desglosamos el papel que cada actor desempeña de acuerdo con su labor y con el lugar que ocupa en el organigrama institucional.

En el segundo abordamos cómo la complejidad de cada uno de los actores comunicativos puede entenderse a partir de sus representaciones, de su estar en el mundo. Y cómo pone a jugar estas representaciones cada vez que interviene en una acción comunicativa con otro actor, quien a su vez acuerda o negocia poniendo sobre la mesa también su acervo representacional.

El capítulo que nos ocupa ahora es el preámbulo para entrar a la investigación de las representaciones de los miembros de la organización Reforma; explicamos en este apartado la necesidad de utilizar las técnicas cualitativas, pues a diferencia de las cuantitativas, éstas toman en cuenta el contexto, no buscan las igualdades sino las diferencias y el universo puede no ser tan amplio, pero arroja muchos más datos.

Debemos adelantarnos en este punto para señalar que el encuadre que se escogió para convocar a los participantes a una sesión de grupo fue el proceso de rediseño del periódico, cuya implantación implicó no sólo un cambio de imagen del diario, sino también innovaciones en los procesos de producción del mismo.

La riqueza de la argumentación de los miembros de la organización se puede apreciar a simple vista al revisar sus opiniones, vaciadas en una matriz que contiene los principales tópicos de los que se hablaron.

Sin duda el momento que analizamos del periódico no es el mismo ahora, y no será igual mañana, pues las organizaciones son sistemas vivos que están en constante movimiento, pero la información vertida aquí ofrece un panorama de ese laboratorio de subjetividades, donde seguramente no faltan nuestras propias representaciones del quehacer editorial.

3.1 Condiciones de la comunicación

Hemos referido en capítulos anteriores que una condición básica para que se dé la comunicación es que existan por lo menos dos personas dispuestas a intercambiar acciones heterónomas expresivas; principio que parece sencillo, sin embargo es sumamente complejo, pues no depende sólo de la disposición de los actores, sino de un sinnúmero de condiciones más.

Sin embargo, podemos decir que dos personas son la unidad mínima para entablar una interacción comunicativa, y si ya hemos referido su complejidad, imagine el lector lo que significa poner en juego miles de acciones comunicativas diariamente en una organización, para ser más específicos en la redacción de un periódico.

Como ya se sabe, el objeto de estudio del presente trabajo son los editores del periódico Reforma y la extensa red de acciones comunicativas que tienden con coeditores, reporteros y diseñadores, cuya finalidad es producir un periódico diariamente, y particularmente las diversas secciones que lo conforman.

Para comprender mejor el escenario en el que se mueven estos actores, describiremos nuevamente cuál es el papel de cada uno en la redacción:

Editor.- Coordina y orienta la labor periodística de coeditores, reporteros y diseñadores por medio de la supervisión de la edición.

Coeditor.- Coordina editorial y administrativamente a un grupo específico de reporteros. Planea y asigna las coberturas de su equipo de trabajo. Supervisa el proceso de recopilación y manejo de la información, y garantiza su calidad.

Reportero.- Acude a las fuentes de información para redactar noticias que serán publicadas en la sección correspondiente por medio de la elaboración de notas.

Diseñador.- Busca la mejor opción gráfica para presentar las noticias, de acuerdo a la jerarquía editorial, para hacer más atractiva la información al lector.

En el trabajo diario de todos los actores referidos se intercambian miles de mensajes: orales, escritos y gestuales, y cada individuo los codifica de acuerdo a su bagaje cognitivo, sentimental, a su experiencia y su estar en el mundo, que no es el mismo para los otros con los que convive en la organización.

Pero, todos estos actores tienen algunas cosas en común: hablan el mismo lenguaje, comparten una labor (producir un periódico), conviven en un mismo espacio por lo menos 14 horas al día, entre otras cosas.

Sólo por el tiempo que pasan juntos se podría suponer que tienen información que los hace afines, o que por lo menos les sirve para entenderse, para cohabitar en la organización llamada Reforma de manera armónica.

Aunque, como en todas las organizaciones, en ésta también existe una estructura jerarquizada, donde la toma de decisiones es vertical descendente y coloca al editor en el primer peldaño de la pirámide y, a su vez, arriba de él se ubican los directores, subdirectores y coordinadores de la organización.

Esto se puede apreciar gráficamente en el punto 1.2.2 del primer capítulo, donde se pueden consultar tanto el organigrama general como la rama particular a la que pertenecen los actores, para visualizar el lugar que ocupan en la organización y observar en qué dirección van los flujos comunicativos en el entramado de relaciones entre unos y otros.

Ubicarlos es importante para comprender cómo se mueven en el escenario-redacción del periódico y qué papel desempeñan en la obra-producción de las secciones.

Cada día, más de 300 personas interactúan en la redacción de Reforma con el objetivo de producir un periódico, como dijimos líneas arriba; cada uno de estos individuos interviene en el proceso con sus saberes y libran una batalla con los otros que también forman parte de la cadena de producción.

El reportero llega a la redacción con una serie de datos obtenidos del entorno (información noticiosa) que pone a competir con muchos otros reporteros, y será el coeditor, primero, y el editor, después, quienes decidirán qué notas van en la portada de la sección; el diseñador evaluará el material gráfico que hay para encuadrar esa noticia y luchará porque su despliegue gráfico predomine en la página; el reportero peleará porque sea la información, no el diseño, la que sea privilegiada por el coeditor y el editor, y éstos negociarán qué información les parece más destacable.

Esta es una descripción rápida de una negociación entre los actores que participan en la elaboración de una sección, pero faltan muchas otras negociaciones en el proceso, el editor con otros editores por ver qué información es la más importante para abrir la primera sección del periódico, de los editores con sus subdirectores y de éstos con los directores.

Es en este marco de negociaciones donde las interacciones comunicativas juegan un papel primordial: ¿Quién de todos los actores antes referidos tiene la razón? ¿Qué se debe privilegiar, la información o el diseño? ¿Qué importa más, una buena nota o una buena foto? ¿Quién tiene la última palabra?

Si lo vemos en un plano ortodoxo, diríamos que la última palabra la tiene el editor y, si hubiera alguna duda, sería su superior inmediato quien tomaría la decisión al respecto.

Pero, si lo que buscamos es que la organización sea un espacio donde puedan habitar todos los actores, con sus puntos de vista, y donde sean escuchados para de común acuerdo decidir qué sección publicar, entonces debemos decir que no existe una “última palabra”, sino que hay muchas opiniones que deben escucharse, comprenderse, conversarse para llegar a un acuerdo.

“El éxito de una organización proviene de su competencia colectiva, sobre todo, si se reconoce que depende siempre de la cooperación entre sus miembros. Se hace con los otros. Esto posibilita alcanzar los resultados deseados”. (Serrano, 2001: 75)

Como en una obra de teatro, donde el papel que desempeñan cada uno de los actores, por más pequeño sea, es fundamental para un buen desarrollo de la obra, la creación de una sección depende del trabajo de cada uno de los miembros que la integran; pero, cómo articular el trabajo de cada participante del proceso de producción cuando cada uno tira para un solo lado o quiere imponer su punto de vista como el único y absoluto.

Vimos en el apartado anterior de *El arte de ser editor* que uno de los principales problemas al interior de las secciones es el autoritarismo que ejerce el editor; al ser quien encabeza los equipos de trabajo, ejerce el poder que le otorga la estructura jerárquica de la organización y descalifica el trabajo de sus colaboradores.

Se imponen las relaciones de dominio: “relaciones especificadas por su estructura subordinada, unos mandan y otros obedecen”.

¿Y qué papel juega la comunicación, que es lo que nos ocupa en este capítulo en todo este berenjenal? Es la protagonista de esta obra, y ahora veremos por qué.

Si aceptamos entender a la organización “como un sistema sociopolítico, con preeminencia de los roles económicos; un ámbito del poder que impone limitaciones específicas sobre las capacidades de acción, de cambio y de desarrollo del conjunto. Los integrantes de la organización, individuos y grupos, diseñan estrategias de aprovechamiento y sobrevivencia. Su configuración viene de un diálogo incesante entre lo instituido y lo instituyente, entre lo establecido y su desafío; entre lo que se propone y lo que se vive”. (Serrano, 2001: 74)

Esto significa que los miembros de la organización viven constantemente en la contradicción entre lo que creen y lo que les hacen creer; entre lo que son y lo que la organización les dice que son; entre lo que saben hacer y lo que la organización dice que deben hacer.

Esta es sólo una parte de la complejidad organizacional, y desde la perspectiva de Luhmann estaríamos hablando de la organización o sistema como una red de roles, donde se

trata de convencer a las personas para que asuman su papel y donde el fin último de la comunicación sería reducir los malos entendidos entre los actores. (Ávila, 2005)

Y aunque Luhmann tiene razón, no es sólo por esto que sostenemos que la comunicación es la protagonista, sino por una serie de consideraciones que enumeraremos a continuación y que retomamos conceptos e ideas de diversos autores, los cuales resumimos de la siguiente manera:

-La comunicación es un producto que deriva de la socialización del ser humano.

-La comunicación depende de procesos de abstracción mental.

-La comunicación es un acto heterónomo, supone la cooperación de mínimo dos actores.

-La comunicación es un producto social y como tal responde a un contexto cultural y otro emocional.

-Los individuos que participan en el acto comunicativo tienen un código común que les permite relacionar correctamente signos arbitrarios con un significado específico.

-La comunicación es una interacción expresiva, ya que en el proceso comunicativo se intercambian expresiones de un objeto de referencia común a los actores que participan en él. Pero el acto comunicativo se vale de coactuaciones para el enriquecimiento del proceso comunicativo.

-El acto comunicativo no es un ente aislable, ya que forma parte del proceso de socialización del hombre, quien aprende a lo largo de su vida mediante un mecanismo de asociación con los objetos de su entorno. Es por eso que el acto comunicativo se sirve de un conjunto de elementos que lo hacen posible.

-El acto comunicativo requiere de la intención y disposición de los actores que participan en él para interactuar comunicativamente.

Podemos concluir entonces que en este complejo entramado de interacciones entre los actores que conforman la redacción, la comunicación es el mediador que podría no sólo reducir los malos entendidos, sino hacer converger los diversos puntos de vista de quienes participan en la creación del periódico (editores, coeditores, reporteros y diseñadores).

Pues como afirma Xavier Ávila: “La comunicación economiza energía y propicia competencias al garantizar las interrelaciones, interacciones y retroalimentaciones, por medio de la circulación de signos y señales, invirtiendo muy poca energía”.

“De este modo el desarrollo de señales variadas y precisas con intervenciones ad hoc, permite la construcción de una organización flexible, adaptable, realizante. La comunicación, por consiguiente, no sólo extiende el campo de existencia, y competencia de la organización, sino que le posibilita desarrollos múltiples”. (Ávila, 1997: 27)

3.2 Cada cabeza es un mundo

“La organización es un sistema vivo”, sostiene Diego Juárez Chávez, fundamentalmente porque la organización está conformada por personas que dan sentido a su existir o, mejor dicho, que son la vida de la organización.

Pero, como revisamos en el capítulo anterior, los actores que conforman la organización son por sí mismos entes complejos, llenos de contradicciones, con visiones muy particulares de su saber y su hacer; encontrar un punto de acuerdo entre todos los “habitantes” de una organización es casi como tratar de hallar la aguja en el pajar.

Entonces, ¿cómo es que cada uno de los individuos se va conformando una idea de mundo? ¿Si todos somos tan diferentes y estamos determinados por el contexto social en el que nos desarrollamos, cómo es que podemos cohabitar o tener una noción compartida de realidad? Esta posibilidad se la debemos a las representaciones.

El concepto de representación deriva de la lingüística, que con conceptos como semiótica, semiología y signo ayuda a entender cómo los actores que se comunican pueden, sirviéndose de un lenguaje común, “transmitir ciertos pensamientos concernientes al mundo exterior o a las experiencias internas -emocionales, estéticas, volitivas-”. (Schaff, 1983: 180)

El término representación fue retomado después por la sociología y su definición ha ido depurándose. Nosotros usaremos la propuesta de Mario Revilla en el sentido de que “son ideas sobre el mundo que ordenan a la sociedad”.

Si como dice Moles “una acción es la unidad que posibilita un cambio sensible” y “el actor actúa de acuerdo a lo que percibe”, entonces entendemos por qué en una interacción comunicativa las representaciones de cada uno de los actores que intervienen en ella son sumamente importantes, podríamos decir que son como una especie de vocabulario que les permite “conversar”.

Así, las representaciones “son modelos estructurados y estructurantes tanto de percepciones y expresiones, como de interacciones y manipulaciones de objetos”, como afirma Revilla.

Una herramienta fundamental de las representaciones es el lenguaje, que es el que nos permite nombrar al mundo que nos rodea, que producimos y alteramos. En la medida que

podemos describir, nombrar al mundo, podemos también explicarnos cuál es el sentido de nuestro “estar” en el mundo, y así mismo somos capaces de compartir con otros nuestra percepción de la realidad, del entorno que nos rodea, de lo que da sentido a nuestra existencia.

“La representación es un concepto clave para comprender la dinámica y complejidad de las relaciones sociales y de los constructos simbólicos”, apunta Revilla.

Nuestro concepto de mundo se basa entonces en una serie de abstracciones y aprehensiones de nuestra realidad, pero la realidad que comparten editores, coeditores, reporteros y diseñadores no es la misma, aunque tengan en común un objetivo, que en el caso que nos ocupa es la producción de una sección para conformar un periódico.

Cada uno de estos actores tiene una representación de lo que es una buena sección: para el diseñador puede ser aquella en la que haya buenas fotos, infográficos creativos; para el reportero, quizá sea la que contiene la información más completa, redactada amenamente, con todas las fuentes posibles; mientras que para el coeditor y el editor puede ser la que ganó a la competencia con una nota exclusiva o logró el mejor equilibrio entre la información y la presentación gráfica. Para el lector, la mejor sección puede ser aquella que le proporciona información sobre el tráfico en la ciudad, la cartelera cinematográfica, o puede ser una contraria a lo aquí descrito, porque como hemos referido cada persona tiene una representación diferente.

En este mar de diferencias sobre lo que para cada uno es la realidad que habita, ¿qué es lo que nos permite interactuar, convivir, dialogar, sobrevivir con la cabeza a flote en el océano de las subjetividades? La comunicación.

Habermas señala que “la acción comunicativa se refiere a la interacción de al menos dos sujetos capaces de lenguaje y de acción que (ya sea con medios verbales o extraverbales) entablan una relación interpersonal. Los actores buscan entenderse sobre una situación de acción para poder así coordinar de común acuerdo sus planes de acción y con ello sus acciones. El concepto central aquí, el de interpretación, se refiere primordialmente a la negociación de definiciones de la situación susceptible de consenso”. (Habermas, 1981: 124)

Hablamos entonces de que los actores pongan en común sus representaciones, reconozcan sus interpretaciones, negocien sobre lo que para cada uno significa una situación determinada, respeten la diferencia en sus puntos de vista y logren un consenso o acuerdo.

Para ello existe un código ético de la comunicación, que contempla cuatro puntos básicos:

-Igualdad. Hay comunicación si se parte de un principio de igualdad. Escuchar al otro porque quieres ser escuchado y considerar sus argumentos como válidos, sin descalificarlos, porque quieres que consideren tus argumentos como válidos.

-Autenticidad. Los actores no simulan lo que no es en la acción comunicativa, no hay intención de engañar al otro, sino existe una intención de cumplir.

-Pertinencia. Toda interacción comunicativa tiene sus propias reglas y éstas deben ser explícitas.

-Acuerdo. La comunicación no es una imposición, la interacción comunicativa comienza con el consentimiento de ambas partes para conversar.

Concluiríamos que la comunicación es la que nos permite mediar entre la diversidad de representaciones que cada individuo tiene de la realidad, la comunicación vista así da orden y nos permite acordar una visión colectiva del mundo en que vivimos, del entorno que nos rodea, de la organización que habitamos.

“Las representaciones sociales serán pues, como el pegamento que une a las partes sociales, son la práctica aglutinante de las diversas esferas y actividades sociales porque otorgan sentido y dirección a los haceres sociales”. (Revilla, 2004: 12)

Y este sentido, las representaciones son “materia prima” de la comunicación, serían el capital simbólico con el que cuentan los individuos para poder “invertir” en una “transacción comunicativa”.

Este capital simbólico no depende de la inflación, pero si es volátil, debido a que está sujeto a la voluntad de los actores para poder convertirse en unidad de intercambio entre dos “inversionistas comunicativos”, por eso mismo intentar cuantificarlo, etiquetarlo con valores numéricos es imposible, pero queda un resquicio desde donde podemos aproximarnos a él a través del conocimiento de sus cualidades y ahí es a donde ahora nos dirigiremos.

3.3 Investigación de las representaciones

En el capítulo referente a la comunicación formal en la organización realizamos una aproximación a los problemas informativo-comunicativos haciendo un sondeo entre coeditores, reporteros y diseñadores; además, elaboramos un inventario de los medios de comunicación que usan los miembros de la organización para interactuar, y aplicamos una encuesta de clima comunicativo que arrojó información muy valiosa respecto a cómo ejerce el liderazgo el editor de Reforma.

Ahora nos aproximaremos a esos mismos problemas, pero desde las representaciones que tienen coeditores, reporteros, diseñadores y un directivo sobre estos tópicos.

Cabe mencionar aquí que “las representaciones ideológicas operan en el nivel cognitivo y valorativo, son el meollo de las representaciones de representaciones. Nacen de y actualizan las interpretaciones que el grupo social valora, y desde ahí encauzan las prácticas que otorgan calidad de realidad al modelo representacional, a la vez que lo mantienen vigente”. (Revilla, 2004: 13)

El método cuantitativo parte del modelo hipotético-deductivo, va de lo general a lo particular y busca demostrar una hipótesis determinada por el investigador.

Por el contrario, el análisis cualitativo encuentra su fundamento en el método inductivo, va de lo particular a lo general, y lo que busca es recuperar la lógica del otro, devolverle el habla.

Para muchos estudiosos esta forma de análisis no tiene fundamento porque no traduce sus hallazgos en números, sino en representaciones, y porque por décadas el análisis cuantitativo se impuso, apoyado por la lógica funcionalista de que sólo existe aquello que se puede medir, lo tangible.

Con la idea de encontrar las percepciones de los actores de nuestra organización objeto de estudio elegimos las técnicas sesión de grupo y entrevista, ya que producen un discurso grupal e individual que se utilizará más adelante como texto para analizar.

Antes de pasar al reporte de resultados sólo explicaremos que los actores convocados al grupo de discusión se escogieron por el número de años que llevan en la organización (algunos casi los mismos que tiene de fundado el periódico), otros por la posición crítica que los caracteriza, otros más por la visión fresca que aporta datos interesantes.

Se buscó equilibrar el grupo entre hombres (acudieron 3) y mujeres (asistieron 4), pero al final predominaron las últimas; se les reunió en un lugar fuera de las instalaciones del periódico con el pretexto de discutir sobre el proceso de rediseño que atravesaba el diario, la persona que moderó la sesión era absolutamente ajena al periódico para evitar que ejerciera algún tipo de influencia en el grupo, y se les advirtió antes de iniciar la charla que su participación sería anónima para que pudieran expresarse sin sentirse presionados. Por ello nos referiremos a cada una de las siete personas que participaron en el grupo como informantes.

Para presentar los resultados elaboramos una matriz, en la que acomodamos los cinco principales tópicos que se tocaron y en orden descendente lo que dijeron cada uno de los informantes al respecto. Cabe aclarar que sólo incluimos aquellas opiniones que nos parecieron relevantes para el ejercicio de análisis que haremos más adelante, el resto de la charla se puede consultar en el anexo 5 al final de este trabajo, que contiene la transcripción textual de lo que ahí se dijo. En los casos en los que el informante no dio un punto de vista sobre el tópico, los espacios se quedaron en blanco.

OPINIONES DE LOS PARTICIPANTES EN LA SESIÓN DE GRUPO

INFORMANTES	REDISEÑO	COMUNICACIÓN	EDITORES	TRABAJO EN EQUIPO	SOLUCIONES
1		<p>-Lo que provocaron en realidad fue un problema grave de comunicación por mantener la secrecía (...) entonces al tratarnos a nosotros adentro como enemigos para que no supiéramos, para que no fuéramos a contar provocaron un problema de comunicación.</p> <p>-Son puros rumores, no hay una sola persona ni una sola autoridad con quien puedas llegar y sentarte y que te diga “a ver cómo está el rediseño, cómo viene”, no, no, pérate, en su momento te enteraras.</p> <p>-Es también la propia dinámica diaria, si tienes al editor general o al subdirector pegado a la garganta y además tu hora de cierre, entonces no le puedes explicar al reportero a detalle el trasfondo de todo lo que esta detrás de decisión orate e impositiva de lo que le estás pidiendo, que le afecta a él, se tiene que hacer y ya.</p>	<p>-Es mucha la presión de los jefes y directores que están planteando constantemente cambios, ajustes y tú tienes la presión del tiempo encima entonces llega un momento en que para sobrevivir cada día, tienes que encerrarte en tu pantalla, tu paginita, e incluso olvidar o aislarte de lo que esta pasando en las otras páginas de tu propia sección.</p>	<p>- En el periódico ocurre una cosa muy curiosa que es una constante “guerra de castas”, o sea, la casta de los editores eternamente en guerra contra los reporteros, y los reporteros contra los editores o coeditores por el espacio (...) Luego están los coeditores operativos contra coordinadores y editores generales (...) hasta que se llega a aplicar el: “porque lo digo yo”, y luego está la casta mayor de los directores, los señores con la capitular (diseñadores)... Es un constante estire y afloja, una guerra de enfrentamientos de todos los días, entonces llegan los ataques de todos lados: los editores optan por cohesionarse; los reporteros también pero allá, y los editores generales acá, entonces se estratifica.</p> <p>-Más que desinterés, hay poco tiempo para conocer lo que hace y lo que necesita cada quien, todos tenemos tanto trabajo, tantas prioridades, tantas cosas por resolver que muchas veces no tienes tiempo, no te lo permite la dinámica de trabajo diario.</p>	<p>-Creo que la solución proviene de un gran monto de voluntad y otro gran monto de compromiso individuales, de hacerse la vida lo mas fácil posible y conflictuar las cosas lo menos posible(...) Lo más fácil es echarle la culpa a los que están más arriba y que tienen más responsabilidad, pero es una decisión personal, de decir: “tenemos la opción de pasarnos peleando de aquí al fin del mundo, o tenemos la opción de tratar de hacernos la vida más fácil y evitar el infarto por estrés; se puede incluso llegar a acuerdos individuales para que las cosas caminen un poco mejor.</p>

2	Era un rumor que se corría muy fuerte desde hace como un año, pero formalmente no nos habían dicho nada hasta hace una semana nos invitaron ya a participar en un taller específico para darnos los lineamientos sobre el nuevo rediseño	<p>-Creo que los equipos pequeños tienen mayor comunicación y es más fácil trabajar con un equipo pequeño que con uno grande (...). En un equipo grande es difícil la comunicación.</p> <p>-Volvemos a lo mismo, falta comunicación de las dos partes (reporteros y editores), y hay soberbia de los dos lados, lo que se hablaba de las castas. Y sabemos que es una carrera de egos.</p>	<p>- En el periódico dan cursos para editores porque se supone deben ser líderes, conseguir que el equipo esté bien, orientarlo, y también darle el lugar a los reporteros, y en mi antigua experiencia en la sección donde estaba antes, vi que la persona que estaba como coeditor no tiene ninguna preparación, no es líder, al contrario, es un obstáculo para que las personas mejoren y para que el trabajo sea mejor. Creo que ahí hay un punto débil, quién llega a las cabezas, quién llega a dirigir los equipos de las diferentes secciones, no hay cuidado en ese tipo de situaciones.</p>	<p>-Pero incluso hay equipos en los que hay editores que van a trabajar con reporteros que en el trabajo diario no tienen contacto con ellos, entonces desde ahí están mal organizados los equipos (...), también es otro problema.</p>	<p>-Creo que todavía falta concientizarlo; no creo que todos los que están en el periódico estén conscientes de que hay este tipo de problemas, a la mejor, como decían que las propias cabezas empezaran a convocar a más reuniones, que conocieran los problemas de unos y otros, no reunirse para hacer junta y planear, sino para saber cómo está el equipo, qué siente.</p>
3		<p>-Otro de los problemas que veía es esta segmentación de información que se dio al no abrir el curso por ejemplo a todo el equipo completo.</p> <p>- Por parte del área gráfica ha sido un bamboleo de petición, freno, petición, freno, y ahorita la sección lo que decidió es dejarlo por la paz y si hoy llega mi editor, mi coordinador, y me dice, "hoy quiero que tires rediseño", tiras rediseño, si mañana es diseño normal, mañana va a ser diseño normal.</p>	<p>- A la hora del cierre el acuerdo se vuelve una toma de decisión de un minuto.</p>	<p>-Si el editor nos invita (a los diseñadores) cuando está platicando con el reportero para que escuchemos, a la mejor no tenemos la información, pero por lo menos ya lo estamos escuchando, sabemos por dónde va el asunto, la historia, empiezas a imaginar, es más fácil trabajar, eso es llegar a un acuerdo.</p>	<p>-Siempre es mejor parar la operación un minuto para aclarar las cosas.</p>

4	<p>-Lo que se refleja es que la redacción desconoce casi en absoluto qué es el rediseño ¿no?</p> <p>-El problema que le veo es que se ha bautizado como un “rediseño” y creo que eso también está mal, el diseño es gráfico y se supone que esto también es editorial, el bautizo tuvo que haber sido el renacimiento, o el replanteamiento.</p>	<p>-La primera gran deficiencia es que durante un año estuvo el rumor y durante un año no tuvimos ninguna información sobre a dónde íbamos y qué se esperaba.</p> <p>-Ahora con el rediseño tendría que haber procesos de comunicación más fluidos, tanto al interior de un equipo, como con el resto del periódico.</p>	<p>La dirección o los editores yo creo que han tenido un trabajo difícil y mal hecho en el sentido de que no han logrado que la tropa sepa exactamente a qué se va a enfrentar el mes que entra</p>	<p>- Es muy utópico pensar que de repente los reporteros y los editores vamos a empezar a escribir de una manera magnífica con materiales narrativos, literarios que dejaremos eclipsado a García Márquez ¿no?, porque eso no lo puedes dar en un curso de tres días</p>	
5		<p>-En el área gráfica (...) la comunicación se daba sólo cuando había errores que recriminar, y el resto de la semana no te enterabas, pero cuando había errores sabías que íbamos a tener junta y que iba a haber una desbandada de e-mails, de “reply to all” para que todo mundo se enterara de lo que estabas respondiendo.</p>	<p>-No puedes dejar problemas sin soluciones y no puedes dejar culpas sin ser asumidas (...) pero no debe ser la única comunicación que tengas con tus jefes, con tus directores. (...) Si un trabajo salió bien esperas que te digan: “oye te salió chido” (...) Creo que les falta tacto en ese punto, de repente pensar que uno asume que su trabajo es percibido, y no es cierto, yo no lo puedo asumir, necesito comentarlo, porque sabes que siempre hay trabajos que se pueden enriquecer.</p>	<p>-Fue incluso excluyente con el propio equipo de diseño gráfico, finalmente hubo gente que estuvo dedicada a trabajar el rediseño, la gente que está ahí en desarrollo gráfico, en el olimpo.</p> <p>-Sabes que el editor está metido en 80 problemas, que el coeditor general también está muy ocupado, entonces se necesita otra persona que te pueda funcionar como enlace con el resto de las secciones, hay que delegar responsabilidades, no puede ser posible que sólo un titular y un asociado, o un editor o un coeditor estén capacitados para hacer funciones ¿no?, también tienes que dejar a otras personas.</p> <p>-No se valora en su</p>	<p>-Mediadores, es lo que yo creo (que hace falta). No puede ser que sigan apachucando todo (los editores)... Lo que tienen que hacer es delegar, sabes que tu como editor o como coeditor no vas a poder sin delegar responsabilidades, y también empezar a capacitar a la gente para que pueda solucionar problemas cuando no estás.</p>

				dimensión el trabajo que hace cada uno.	
6		<p>-Hay mucha soberbia de parte de todos los compañeros.</p> <p>- Creo que debe haber un cambio de percepción, de asumir el trabajo por parte de los reporteros, porque sí tienes alguien allá arriba, no se le gana la discusión al editor, y si se le gana es porque moviste dos o tres engranes y le restaste autoridad.</p> <p>-No sé qué tanto de la autoridad se le tenga que ganar el editor o coeditor sabiendo del tema o acercándose con el reportero, o qué tanto el reportero, desde abajo, con toda la soberbia y arrogancia que tiene, acepta que es un proceso de trabajo en que hay una autoridad que puede saber o no puede saber, pero sí es tu jefe y le tienes que hacer caso. Y a lo mejor tú (editor), hablaba de la posibilidad de negociar, qué tanto puedes ayudarle a él (reportero), sentarte con él dos minutos, y no nada más quedarse con la onda de haces esta nota y te das la vuelta; como reportero le dices que sí, pero abajo le mientas la madre, o haces un maquinazo que te saca del trabajo del día, pero que no le metes ningún rollo creativo.</p>	<p>-Se puede llegar a acuerdos con los editores, no te puedes pelear, no debes pelear porque no es el caso.</p> <p>- Muchos compañeros reporteros dicen: “por qué el editor está aplastado todo el día y no está en la calle, trabajando como yo, con qué derecho viene a decirme por dónde va la nota, cuánto quiere, por qué ángulo la quiere”, y eso sumándolo todos los días, llega un momento en que no sientes ninguna autoridad de allá para acá, sientes nada más que es un ejercicio de autoridad, en el sentido de “me das una nota de tanto, porque yo digo, o porque la junta decidió que va así”, lo sientes como una imposición.</p>	<p>-Yo soy representante de una de las castas. Lo que pasa que es que el asunto de ponerse de acuerdo para una agenda, hacer la junta mensual para ver qué vamos a hacer dentro de tres semanas o un mes... ése afán por programar a veces la casta de los reporteros no lo entiende, porque es demasiado tiempo y el día te gana. A veces te dejan trabajos para hacer y a qué hora, cómo, dónde, porque todos los días surge el bomberazo, todos los días surge que “lánzate porque ya llovió; lánzate a otro lado porque hay un reportero que se enfermo”.</p> <p>-A veces no es que no se quiera trabajar en equipo, a veces es que te gana la dinámica diaria, y sí es cierto también el asunto de que ya desde que te encargan algo le estás viendo los “peros”, porque te lo pide la casta de arriba; y existe la otra casta que son los diseñadores, porque es la dictadura del diseño también en el periódico.</p> <p>-Además en la sección estamos divididos por equipos de trabajo, resulta</p>	<p>-La gran paradoja es que siendo una empresa de comunicación, la comunicación es lo que menos hay dentro de todos los estratos, castas, puestos dentro del periódico. Lo primero que te tienes que plantear es cómo personalmente evitar estrés. ¿Cómo se puede hacer? Creo que respetando tu trabajo, y esto tiene que ver con todo esto de ir con el editor, ir con el diseñador, ir con el fotógrafo, en su caso, e interesarte por tu trabajo, eso implica interesarte por el trabajo de ellos.</p>

				que los equipos de trabajo nada más son para el papel, y en realidad no existe esa cohesión que todo mundo dice que debe de tener cada equipo de trabajo.	
7		<p>-Se supone que a partir que fueran subiendo (a los cursos) las tres personas de cada sección, iban a bajar ya con la información y decir a todo el equipo cómo se iba a trabajar.</p> <p>- Yo tengo una duda, qué ha pasado con los fotógrafos, ellos también han entrado al taller o qué, por qué la tendencia es que sea más fotográfico ¿no?, pero no sé que tan factible sea que todos los días tengas una foto como para desplegar en toda la página.</p>			

Después de revisar la matriz que aglutina las opiniones de los informantes, incluimos a continuación la correspondiente a un directivo de la organización, a quien también lo consideraremos como informante. Es importante mencionar que por razones de tiempo él prefirió contestar vía telefónica la entrevista, de manera que esta mediación pudo haber restado algo de información a sus respuestas, aunque el contraste de sus opiniones con las de los participantes en la sesión de grupo es notorio; incluimos en la siguiente tabla las preguntas que se le hicieron para facilitar al lector la interpretación de sus respuestas y eliminamos la columna referente a las soluciones, pues en este rubro no hubo opiniones.

OPINIÓN DEL DIRECTIVO

INFORMANTE	REDISEÑO	COMUNICACIÓN	EDITORES	TRABAJO EN EQUIPO
DIRECTIVO	<p><i>¿Por qué se tomó la decisión de realizar un rediseño? El modelo editorial y gráfico actual presenta algunas fisuras, deficiencias y desgastes en su proceso diario.</i></p> <p><i>¿Cuáles piensa que son los principales obstáculos para poner en marcha el proyecto? Reticencia al cambio y la evangelización del proyecto.</i></p>	<p><i>¿Considera que se ha informado de manera clara a los miembros de la organización las razones del cambio? En este momento sí, pienso que ha sido un proceso largo de más de año y medio, y durante mucho tiempo el proyecto quedó adormilado. Pero reconozco que en un proceso tan largo, algún tiempo se cayó el flujo de información. Nunca se ocultó, me parece que se abrió democráticamente con pláticas en el auditorio y luego falló la estrategia de bajar la información. Se tuvo que desarrollar el proyecto y qué informas mientras estás trabajando.</i></p> <p><i>¿Ha percibido que hay descontento en la redacción por el cambio? Descontento como tal no, pero sí muchas dudas. Por qué no hubo un buen proceso</i></p>	<p><i>¿Quiénes considera que se opondrán más al proyecto y por qué? La gente que se ha instaurado en un estado de confort y que está conforme con lo que realiza, hablo desde directores hasta reporteros. A nivel global (áreas comercial y redacción).</i></p>	<p><i>¿Se tomó en cuenta a los miembros de la redacción (editores, coeditores, reporteros, diseñadores) para llevar a cabo el proyecto; si fue así, cómo participaron? Sí, desde un principio se acordó con los asesores un desarrollo del proyecto inusual, que integrara a las áreas de los periódicos (grupo Reforma cuenta con seis periódicos en diferentes ciudades) y a los asesores en el trabajo. En una primera etapa participaron unas 12 personas, directores gráficos y editoriales de todas las plazas. Después hubo microtalleres con directores. Y al final talleres con grupos de unas 50 personas por plaza.</i></p> <p><i>¿Los miembros de la organización ven con buenos ojos el cambio, o lo ven con recelo; si es así, por qué? Me parece que tan lo ve bien la dirección que de ellos salió la propuesta</i></p>

		<p>de comunicación; ahora, quiero aclarar que son de los pocos procesos de rediseño de un periódico que se han tratado de hacer democráticos, normalmente piden un rediseño, se van seis meses (los asesores) y dicen (desde la dirección) impleméntelo, es un modelo a seguir que no se hace en el mundo. Hay que valorar esa parte, pero ha tenido fallas. Este rediseño está evidenciando cosas tan básicas como que en una empresa de comunicación, parece irónico, pero nuestro mayor problema son los procesos de comunicación. Por eso hay enormes ventajas, ha evidenciado muchas carencias impresionantes en muchas cosas, como (la necesidad) de escribir bien una nota.</p> <p><i>¿Considera que los planes de cambio elaborados por la dirección del periódico son comunicados adecuadamente a los trabajadores?</i></p> <p>Me parece que se están haciendo grandes esfuerzos por involucrar a todos, pero los tiempos muertos, probablemente generaron dudas e incertidumbre.</p>		<p>de cambio. La redacción intuye que se está cerrando un ciclo y se pretende un cambio. Siento que la gente esta nerviosa por el cambio y en esa intranquilidad puede haber temor a reestructuras organizacionales, pero como director no he recibido ninguna petición de recortes, sino de readaptar.</p>
--	--	--	--	---

A simple vista se puede apreciar la riqueza informativa que arrojaron las técnicas cualitativas utilizadas y, contrario a lo que se pudiera pensar, los datos obtenidos no distan mucho de lo que encontramos al realizar la encuesta de clima comunicativo.

La aplicación del instrumento encuesta de clima comunicativo nos dejó ver en el anterior capítulo que mientras para los miembros de la organización es importante estar informados de los cambios que se generan al interior de la misma, así como de las decisiones que se toman en su interior y los atañen directamente, el editor consideraba que no era necesario hacérselos saber.

Encontramos también, como habíamos mencionado al inicio del presente apartado, que el editor ejerce un tipo de liderazgo autoritario, en el que toma las decisiones solo, se guarda información institucional y considera que sus colaboradores no tienen por qué saberla.

En una rápida lectura de las opiniones vertidas en la sesión de grupo se pueden encontrar argumentos que revelan esa misma situación, y aunque no se les preguntó directamente sobre estos puntos, los participantes fueron llegando hacia allá, aunque el tema de la mesa era el rediseño del periódico, que, como bien señala el directivo entrevistado, ha evidenciado sobre todo que la comunicación al interior del periódico es su talón de Aquiles.

Viendo con detenimiento el mosaico de representaciones de los participantes en el grupo de discusión podemos ubicar cuáles son los grupos al interior de la organización y qué cultura representan.

Como sabemos, todas las organizaciones están integradas por grupos, “que es el lugar donde se realiza la vida organizacional: la instancia donde las personas con-viven. Es el lugar donde el sujeto se vuelve actor social y adquiere identidad y significado. De esta perspectiva, el grupo es la célula básica de toda organización. En él se prescribe la acción, se internaliza, se ejecuta y se evalúa, es el comportamiento organizacional”. (Serrano, 2001: 49)

Para utilizar la misma metáfora de los propios miembros de la organización, diremos que editores, coeditores, reporteros y diseñadores forman parte al interior del periódico de un “sistema de castas” en el que la casta suprema (los directores) opera los cambios organizacionales sin tomar en cuenta a los miembros de la organización que hacen el trabajo diario, la talacha, como se dice en el argot periodístico.

Aunque como dice el directivo el proceso haya intentado ser incluyente, en un primer momento privó sólo la participación de unos cuantos: “unos 12 directores gráficos y editoriales de todas las plazas”, lo que implica que primero fueron llamados quienes ocupan el peldaño más alto del “sistema de castas”.

La dirección de la comunicación al interior de la organización responde a la estructura del organigrama, de arriba hacia abajo. Y aquí nos gustaría enfatizar que la importancia del papel del editor como mediador entre las demandas de los directivos y las necesidades de los empleados se desdibuja.

Citaremos a continuación algunas de las representaciones de los informantes para ejemplificar cómo lo ven, cuál es la percepción que tienen de su trabajo:

Informante 1: “Es mucha la presión de los jefes y directores que están planteando constantemente cambios, ajustes y tu tienes la presión del tiempo encima”.

Informante 2: “La persona que estaba como coeditor no tiene ninguna preparación, no es líder, al contrario, es un obstáculo para que las personas mejoren y para que el trabajo sea mejor”.

Informante 6: “Por qué el editor está aplastado todo el día y no está en la calle, trabajando como yo, con qué derecho viene a decirme por dónde va la nota, cuánto quiere, por qué ángulo la quiere”.

Con estas tres opiniones podríamos elaborar más o menos un perfil de editor que sería: “La persona que está aplastada todo el día, pero ejerce presión para hacer ajustes constantes y que, a pesar de no tener preparación, se considera un líder”, nada halagüeño si lo que buscamos es una representación más cercana a la citada por Rafael Serrano y autores sobre la importancia del liderazgo: “(...) un comportamiento complejo y estratégico que cumple con una doble función: mantener integrado al grupo y llevarlo al cumplimiento de sus objetivos”.

Por su lugar en el grupo, el editor podría, no solamente en el proceso de rediseño que vivió el periódico y que coincidió en un momento con la investigación, sino en su trabajo diario, reducir esa reticencia al cambio de la que habla el directivo, la confusión y las dudas que tienen los miembros de la redacción ante un proceso innovador que tardó más de año y medio, y del que sólo se allegaron información a través de rumores, de “radio pasillo”.

“La mediación es, pues, una energía social que tiende a reducir la disonancia que se produce cuando los cambios culturales y tecnológicos se contraponen y no logran armonizar las relaciones del medio natural con el medio social”. (Serrano, 2001: 49)

Es en este sentido que nos referimos al editor como un mediador, como un articulador de las acciones comunicativas al interior de los grupos que producen cada una de las secciones que conforman el periódico. Su labor de “evangelización” del proyecto del rediseño y en general de la cultura organizacional del periódico es fundamental, pero el “sistema de castas” lo ubica a veces en un pedestal y otras en un sitio desde donde sólo debe obedecer órdenes, y este modelo lo reproduce con sus colaboradores.

Por momentos puede ser el compañero amable, pero cuando Mr. Hyde se apodera de él, es el jefe autoritario que no escucha y zanja una conversación con el clásico: “por que lo digo yo”.

La propuesta para intervenir en esta situación donde lo que parece que se impone es la incomunicación entre todos los actores de la obra-producción del periódico es el tema de los hallazgos del presente apartado.

En el último capítulo nos referiremos a la cultura organizacional de los miembros del periódico Reforma, descubriremos cuáles son sus fortalezas y debilidades, para al final presentar una propuesta de intervención comunicativa.

Hallazgos

“Las representaciones personales se configuran, desde las culturales e ideológicas, en una dinámica de prueba y ajuste, que permite al sujeto interpretar y sentir sus experiencias únicas”. (Revilla, 2004: 14)

Atendiendo a este postulado, podemos considerar entonces que cada uno de nosotros es por sí mismo una cultura dentro de la organización, que pone en juego sus representaciones y se integra a un grupo conforme es capaz de encontrar puntos de acuerdo con otros actores.

Introducir el cambio genera una revolución de la cultura individual y grupal, adaptada a la realidad, acomodada a su conveniencia; quizá por eso cuando en la organización se habla de cambio, de movimiento, invariablemente los miembros entran en una especie de paranoia.

Pero si tomamos en cuenta que informar es ordenar, entonces los miembros de la organización que tienen información están capacitados para transitar el cambio sin tanto dolor.

Cuando una organización pretende introducir innovaciones en su estructura se esperaría entonces que tuviera un comportamiento informado.

“Comportamiento informado se refiere a la incorporación de datos, sean novedosos o reiterativos, de origen endo o exógeno, que señalan los ajustes que el sistema social puede realizar para sostener los equilibrios que le llevan a resolver sus carencias/desajustes”. (Revilla, 2004: 51)

Y llevando este planteamiento al terreno de las relaciones interpersonales, diríamos que la organización necesita un porcentaje de redundancia, de información vieja para poder introducir la innovación.

Lo que vemos en este caso es justamente la falta de un comportamiento informado, pues aunque los miembros son la parte más importante del engranaje que mueve al periódico, se les excluyó por momentos de los planes de cambio que tenía la organización, que los trató como “enemigos”, como ellos lo señalaron en la sesión de grupo.

¿Y qué papel juega la comunicación y los editores en todo esto? Son fundamentales.

Señalamos líneas arriba que podríamos considerar al editor como un agente mediador en el sentido abordado por la Teoría de la Mediación: “son ellos quienes reciclan los modelos ideológicos al plasmarlos en los relatos que producen y hacen circular. Son ellos quienes encarnan en sus noticias, telenovelas, mitos y ritos las pautas de las instituciones para las que trabajan”. (Revilla, 2004: 60)

Así, el editor se convierte entonces en pieza clave dentro del proceso de producción de una sección, pues al ser el líder de un equipo de trabajo se convierte en una especie de actor comunicativo privilegiado con capacidad negociadora para introducir orden en la multiplicidad de negociaciones que requiere el proceso editorial.

Pero la complejidad del sistema periódico requiere que no sea el único mediador especializado, dentro del equipo están también los coeditores, reporteros y diseñadores, quienes en su nivel de interacción ejercen también un liderazgo. Estamos hablando entonces de que en la creación de una sección, todos sus miembros son en alguna parte del proceso mediadores, negociadores o inversionistas de la comunicación.

Cada uno se sienta diariamente a la mesa de negociaciones con su capital simbólico (representaciones) de lo que tiene en mente como una buena sección, una buena información, una buena presentación gráfica y de la capacidad comunicativa de cada uno depende el acuerdo final. Si el editor impone su autoridad, todos pierden. Si el editor media, la ganancia se reparte entre todos, es probable que a unos les toque menos y a otros más, pero en la siguiente negociación puede suceder lo contrario y de esta forma todos los inversionistas comunicativos ven “remuneradas” sus acciones.

Es una ventaja para estos actores comunicativos compartir un objetivo común, que es la creación de un periódico, un mismo lenguaje, una misma profesión, lo que haría falta para reducir las diferencias en el océano de subjetividades que cada uno representa sería sentarse a negociar con un código ético de la comunicación, como el propuesto por Habermas, y aceptar que, como dice Ibáñez: “las cosas son como son, pero siempre pueden ser de otra manera”.

Capítulo 4: Cultura organizacional

Resumen

Pensar a la cultura como sinónimo de civilización o de costumbres de un grupo social determinado es reduccionista; hoy en día, el concepto de cultura se ha extendido más allá, hasta el ámbito de las organizaciones para explicar qué motiva a un grupo de personas a trabajar por un ideal en común, a pesar de tener en lo personal intereses tan disímolos.

Este capítulo intenta dar respuesta a este planteamiento. No podríamos hablar de cultura organizacional sin antes revisar el concepto, cuya raíz proviene del latín *culturam* y los primeros significados que se le dieron se referían al “cultivo o cuidado de algo”.

Después de revisar su origen y evolución, abordamos su significado en el contexto del análisis organizacional, donde encontramos que está conformado por una serie de instrumentos que dan sentido de pertenencia, cohesión y fortaleza, que permiten a los miembros de una organización identificarse con ella, gracias a una serie de referentes simbólicos compartidos.

Aterrizamos después en una serie de valores proporcionados por Jaime Pérez Dávila para analizar la cultura de Reforma. En este apartado el lector podrá encontrar las fortalezas y debilidades del periódico, para pasar después a una categorización de las subculturas que ponen a jugar su capital simbólico en las negociaciones que se libran día a día en una redacción.

Todo lo anterior sirve como base para llegar finalmente a la propuesta de intervención comunicativa, fin último del presente trabajo de investigación.

Debemos advertir que mucha de la información vertida en este capítulo es resultado del camino recorrido en los anteriores apartados de *El arte de ser editor*, por ello recurrimos a repetir algunos de los diagramas o datos ya manejados sólo con el fin de una mejor comprensión de la propuesta de intervención comunicativa.

4.1 Origen y evolución

Como hemos revisado en anteriores capítulos, el estudio de las organizaciones es muy reciente, no así el estudio de la cultura.

John B. Thompson refiere en *Ideología y cultura moderna* que las primeras discusiones sobre el término se dieron durante los siglos XVIII y XIX, cuando se usaba “para referirse a un proceso de desarrollo intelectual y espiritual”.

De hecho, el Diccionario de la Lengua Española define a la cultura con un concepto similar: “Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social”.

Fue con la aparición de la antropología, a finales del siglo XIX, cuando la discusión sobre el término dejó atrás el sentido descriptivo o clásico, para encaminarse a un enfoque que encuadró los fenómenos culturales como fenómenos simbólicos.

Esta última parte es la que nos interesa para efectos de nuestro análisis, pues sostenemos que la cultura de la organización está conformada por una multiplicidad de símbolos que le dan sustento, identidad y cohesión.

En el ámbito organizacional, la preocupación por la cultura nació gracias a una ruptura: a la desmitificación de que la racionalidad era el único paradigma capaz de dotar a las organizaciones de excelencia y eficacia.

Entendemos la racionalidad en el sentido explicado por Jaime Pérez Dávila: “La racionalización no es otra cosa que orden y se utiliza para salvaguardar la vida productiva y en consecuencia al espacio social del caos”.

Ejemplo de esta obsesión por el orden es el modelo funcionalista, que consideraba a los miembros de la organización casi como máquinas que respondían a estímulos determinados, con horarios definidos para trabajar, esquemas verticales y descendentes de comunicación, que hasta la fecha priva en muchas empresas, y que demostró que podía ser bueno para algunas organizaciones, sobre todo para aquellas del mundo occidental, donde había sido creado.

Pero, ¿si Occidente poseía el hilo negro de la eficacia organizativa, por qué países como Japón despuntaban también?

Diego Ruiz Olabuenaga explica que los estudiosos de los fenómenos organizacionales encontraron “la constatación de que otra lógica y otra manera de razonar podían obtener iguales o mejores resultados organizativos y empresariales”.

Esto dio pie a pensar la organización como un producto cultural, que como muchos otros, tiene su propia lógica y razón de ser en función del contexto, o entorno, donde se desarrolla y en función de los miembros que lo integran.

Nos referimos en el apartado anterior a la complejidad comunicativa que opera en una organización, pues cada uno de los actores que forman parte de ella ponen a jugar su capital simbólico cuando interactúan con otro actor. Pero a nivel macro, la organización también interactúa con sus miembros a partir de otros símbolos, o lo que Jaime Pérez Dávila llama “instrumentos”.

Antes de entrar de lleno a ellos, primero revisemos qué otros hallazgos importantes arrojó la crisis de la racionalidad a la que nos referimos antes, y que son enumerados por Ruiz Olabuenaga:

- Se comprueba la importancia de aplicar metodologías cualitativas además de las cuantitativas.

- Se difunde la necesidad de comprender y promover la vida cultural de la organización en beneficio de su rendimiento.

- Se descubre que las organizaciones tienen culturas y que éstas están relacionadas con supuestos, prioridades, valores y creencias compartidas por sus miembros.

- Que la gente utiliza sus elementos culturales para solucionar los problemas con los que se enfrentan en su trabajo.

- Se reconoce la multiplicidad de culturas al interior de las organizaciones o subculturas.

Llegamos así al mundo de los valores, de las creencias, de las representaciones de cada uno de los miembros de la organización, y si, como dijimos en el anterior capítulo, cada cabeza es un mundo, ya podemos imaginar lo complejo que resulta desentrañar el caleidoscopio simbólico de cada miembro de la organización, pues la manera de aprehender y nombrar al mundo depende de sus procesos de socialización.

Sus representaciones están determinadas por su bagaje cognitivo y sentimental, tema al que nos hemos referido en el punto 3.2.

4.1.1 Campo de acción

Concebir a la organización desde la racionalidad es hoy en día una visión obsoleta. Seguir pensando que el único factor de inclusión tomado en cuenta por sus miembros es la motivación económica, es inocente.

Hemos recorrido un largo camino en esta investigación para demostrar la necesidad de hacer de las organizaciones espacios habitables para sus miembros, pues como dice Jaime Pérez Dávila: “La organización es inviable si deja fuera su recurso esencial, el humano, y su característica predominante, la subjetividad”.

Dejando fuera la racionalidad, ¿qué es entonces lo que unifica a los actores? ¿qué puede ofrecerles la organización para que le sean fieles? ¿cómo puede ganarse su confianza, entenderse con ellos a pesar de que cada uno piense, sienta y actúe diferente a los demás?

Aquí es donde entra nuevamente la comunicación, donde su labor es fundamental para mediar en ese caleidoscopio de culturas y subjetividades al que nos referíamos al final del anterior apartado. Y ahora intentaremos explicar por qué.

Thompson refiere que “sólo los seres humanos han desarrollado plenamente lenguajes en virtud de los cuales se puede construir e intercambiar expresiones significativas”, más allá de que otros seres vivos cuenten también con esta capacidad, para nosotros esto significa que los seres humanos intercambian expresiones de un objeto de referencia común.

Estas expresiones o representaciones surgen del cúmulo de experiencias del individuo, de su manera de concebir el mundo y de aprehenderlo.

Cada vez que el ser humano se explica un fenómeno, lo dota de significado y le asigna un valor o un símbolo que para él tiene sentido. La cultura es: “el patrón de significados incorporados a las formas simbólicas en virtud de los cuales los individuos se comunican entre sí y comparten sus experiencias, concepciones y creencias”. (Thompson, 1998: 195)

En una organización, la construcción de la identidad colectiva es posible gracias a la puesta en común de los símbolos, pues como señala Harry Abravanel: “Los símbolos son portadores de sentido: ellos definen las cosas, establecen el contexto y la forma y sirven para crear la identidad individual y de grupo”.

La comunicación entonces es la herramienta que permite a los miembros de una organización poner en común esos símbolos y sus significados, conversar, escucharse, establecer un marco de referencia común donde puedan hablar de igual a igual.

Lo que requiere entonces un operador organizacional es lo que se le pediría a un antropólogo que analiza la cultura: “la sensibilidad de un intérprete que busque descifrar

patrones de significado, discriminar entre distintos matices de sentido, y volver inteligible una forma de vida que ya es de por sí significativa para los que la viven”. (Thompson, 1998: 197)

Esto implica observar a la organización con los ojos acuciosos del etnógrafo para entender su cultura organizacional.

Cada uno de los miembros de la organización está en ella con toda su cultura a cuestas: sus opiniones, prejuicios, motivaciones, problemas, aspiraciones, ambiciones, en una palabra con todas sus representaciones sobre su ser y hacer. Por ello, como señala Pérez Dávila, “querer mejorar el funcionamiento de la empresa supone actuar sobre las representaciones mismas de sus miembros”, o, intervenir sobre los factores culturales de la empresa, “puesto que la representación es uno de los componentes importantes de toda cultura”.

Por lo tanto al comprender la cultura de una organización podemos optimizar sus procesos, lograr el objetivo de hacerla más habitable.

4.1.2 Caracterización

Después de repasar rápidamente los orígenes y el campo de acción de la cultura organizacional, podemos decir que “la cultura de una organización está constituida por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y funcionamiento de una organización” (Pérez, 1998: 15), entre ellos se cuentan: intereses, sistema de valores, emociones y costumbres.

Éstos, como señala Pérez Dávila, influyen en la voluntad, el grado de compromiso, la disponibilidad y el comportamiento de los actores que entran en juego en una organización.

Como en una interacción comunicativa, si uno de los actores no está dispuesto a conversar, la comunicación no puede llevarse a cabo; de la misma forma, si los miembros de la organización no están dispuestos a trabajar, la organización se va a la banca rota.

Por ello, “una organización, para serlo, para estar plenamente articulada, necesita del consenso y compromiso de sus partes”.

Así como hemos descrito líneas arriba cómo los individuos construyen su cultura a partir de símbolos a los que dotan de significado, las organizaciones suelen o deberían tener un marco de significados, de valores que compartir con sus miembros para construir juntos una representación común y, como se dice vulgarmente, “jalar para el mismo lado”.

Se ha visto que el paradigma del control, de la supervisión y la rigidez no funciona, lo que se requiere es “seducir” a los miembros de la organización, “modelar sus convicciones y conductas en favor de los fines” de la misma.

En el apartado del presente capítulo hablamos de los instrumentos que permiten modelar esa cultura de los recursos humanos, aquí retomamos los propuestos por Pérez Dávila: procesos de socialización y enculturización, misión, conocimiento, participación, liderazgo, consistencia, reclutamiento, claridad organizacional, rituales, tótems corporativos, ideología, comunicación y negociación.

Estos instrumentos son sólo una parte de la complejidad organizacional. Horacio Andrade propone una clasificación para determinar qué tan fuerte o débil es la cultura de una organización: Débil-funcional, fuerte-disfuncional, débil-funcional y fuerte-funcional.

Hasta aquí nos hemos referido al origen y evolución de la cultura organizacional, describimos su campo de acción y en los párrafos anteriores hablamos de los rasgos que debe tomar en cuenta para lograr seducir a sus miembros, ahora pasaremos al modelo de análisis para diagnosticar la cultura organizacional de Reforma.

4.1.3 Modelo de análisis

Para conocer algunos rasgos de la cultura organizacional del periódico Reforma retomamos los instrumentos considerados por Pérez Dávila; en esta parte nos referiremos a la misión, valores, etcétera de la organización, no sólo de nuestro objeto de estudio, constituido por los editores del diario.

Elaboramos una matriz en la que enumeramos todos los elementos y señalamos en las columnas de la derecha con cuáles sí cuenta, que significado tienen en la organización; cuando los instrumentos fallan en afianzar la cultura de sus miembros proponemos algunas soluciones sencillas, pues la propuesta de intervención comunicativa vendrá más adelante.

INSTRUMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

INSTRUMENTO	EFECTO	SIGNIFICADO	SOLUCIÓN
1. Procesos de socialización y enculturización/ Valores	<ul style="list-style-type: none"> -Ejerce un periodismo independiente. -No disfraza publicidad como noticia, ni vende el espacio editorial. -Tiene plumas editoriales que reflejan pluralidad. -No compra información. -Recurre a la tecnología. 	Estos valores se cumplen en la organización; desde su fundación la bandera de reforma fue la independencia y efectivamente cuenta con una planta de editorialistas que pertenecen a diversas corrientes de opinión; el área comercial está separada del área editorial y la tecnología del periódico es un importante soporte. Podemos decir que es una fortaleza de la organización.	
2. Misión/ propósito	Textualmente: “Nuestra misión es ser los líderes en la industria de la comunicación, proporcionando a nuestros clientes información veraz y oportuna, asegurando la calidad y profesionalismo para hacer de esto, una herramienta que, fundamentalmente, facilite la toma de decisiones de nuestros lectores”.	En el ámbito periodístico nacional Reforma se considera un diario líder de la prensa escrita. También se puede considerar una fortaleza.	
3. Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> -Todas las personas que ingresan al diario toman un curso de inducción. -Hay un Departamento de Desarrollo Editorial que se encarga de organizar cursos de ortografía, redacción, reportaje, edición para los miembros de la redacción. -También existen diplomados de habilidades gerenciales para los editores, organizados por el área de recursos humanos. 	En este punto el periódico cojea un poco porque no todos los cursos han sido tomados por los miembros de la organización y los de inducción no incluyen la filosofía de la institución, están más encaminados a enseñar el estilo de escribir en Reforma.	<p>Proponemos que los cursos de inducción incluyan un apartado donde se dé a conocer la cultura de la institución y se enseñe a los nuevos miembros la misión, visión y valores de la institución.</p> <p>También que se dedique un apartado a las tareas que cada uno de los miembros desempeña y que se dé una capacitación más completa que incluya labores de las distintas áreas (reporteo, edición, formación de una página y fotografía).</p>

4. Participación	-Cada sección tiene juntas de planeación editorial, pero no todos los miembros participan.	Existe la percepción de que las juntas de planeación no son efectivas, sólo quitan tiempo y aunque se llegue a acuerdos, éstos no se cumplen.	Proponemos que las juntas de planeación se basen en el principio ético de la comunicación propuesto por Habermas. Que los miembros de la sección se escuchen, acuerden, cumplan el acuerdo, y una vez ejecutada la acción, evalúen el efecto.
5. Liderazgo	-En la mayoría de los casos es autoritario o ausente.	Los editores, líderes de los equipos de trabajo ejercen la autoridad o delegan pero para descargarse trabajo, no como un acto de confianza hacia sus colaboradores.	Se necesitaría ejercer un liderazgo más plural, donde el editor no ejerza el autoritarismo, sino reconozca el conocimiento y la experiencia de cada uno de sus colaboradores y asigne tareas en forma democrática.
6. Consistencia	-Se elaboran agendas de trabajo, pero siempre hay la posibilidad del bomberazo.	Aunque existe una planeación del trabajo, a veces los puntos acordados no se cumplen.	Respetar los acuerdos escritos, que la planeación sirva como una red de apoyo que permita hacer frente a las contingencias y no pensar que el bomberazo es natural en un periódico.
7. Selección/ Reclutamiento	-Ya habíamos mencionado que existe un curso de inducción.	A veces los miembros de nuevo ingreso lo toman mucho tiempo después de haber ingresado a la organización.	Que los nuevos miembros tomen el curso cuando recién ingresan y que se haga una inducción particular sobre el trabajo del área a la que van a ingresar. Sería bueno incluir prácticas directamente en el área a la que van a ingresar.
8. Claridad organizacional	-No existe un instrumento para dar a conocer información sobre la organización.		Debería informarse a los empleados cómo marcha la organización, que logros se obtienen en el año.
9. Rituales	-Ceremonia de aniversario del periódico, en el marco de esta celebración se reconoce a los empleados con 5, 10 o más años en la empresa.	Es una fortaleza, esta ceremonia reúne a todos los miembros de la redacción del periódico y el área comercial.	

10. Tótems	-El ángel de la independencia	Es un orgullo para la organización, pues se percibe a sí misma como un diario independiente. Pero no todos los miembros de la organización tienen esta misma representación.	Los miembros de la organización deberían saber el significado que para la organización tiene este símbolo para darle el mismo valor.
11. Ideología	-Defender los ideales de la libertad. -Promover una democracia que va más allá de las urnas. -Fortalecer la justicia.	Aunque existen, pocos miembros de la organización los conocen.	Esta información debería diseminarse a todos los miembros de la organización.
12. Comunicación	-Existen relatos sobre la lucha de la organización por ganarse un lugar en el ámbito periodístico capitalino.	Los miembros conocen las leyendas, pero no todos las valoran.	Debe afianzarse el sistema de transmisión de valores.
13. Negociación	No existe	Pocas veces se toman en cuenta las inquietudes de los miembros de la organización.	Es necesario establecer un sistema de negociación entre los equipos de trabajo de las secciones, pues normalmente los intereses de cada uno de los miembros son ignorados.

Con una lectura rápida de los datos contenidos en el cuadro anterior se pueden establecer las fortalezas y debilidades de Reforma; es una organización que cuenta con muchos de los instrumentos que Pérez Dávila sugiere tomar en cuenta al momento de analizar la cultura organizacional, sin embargo se puede ver también que varios de estos puntos, aunque existen, no son conocidos por todos los miembros de la organización.

Ya en el primer capítulo nos habíamos referido al ideario de Reforma, de modo que algunos datos fueron retomados de ahí, como los que se refieren a la misión, valores e ideología, el resto son producto de la observación, de la consulta de documentos internos de la organización y de los resultados obtenidos en la investigación de los capítulos anteriores del presente trabajo.

Si cruzamos esta información con las opiniones vertidas por algunos de los miembros participantes en el grupo de discusión, quienes referían la falta de información de parte del diario sobre aspectos que interesan a los empleados, podemos decir que es una organización que se reserva información, y esto puede provocar la ausencia de compromiso de sus miembros.

Ahora revisemos el mapa cultural de las subculturas presentes en la organización; en esta parte del análisis nos centramos sólo en el grupo de actores que hemos venido analizando: editores, coeditores, reporteros y diseñadores.

Elaboramos un cuadro donde se describen el tipo de relaciones que guardan cada uno de los subgrupos con los otros con los que conviven. Observaremos cómo cuando se trata de su mismo grupo se establecen relaciones amistosas, pero cuando no es así, son conflictivas o competitivas. Más adelante en los hallazgos abundaremos sobre el asunto.

MAPA CULTURAL

GRUPOS	EDITORES	COEDITORES	REPORTEROS	DISEÑADORES
EDITORES	Amistosa	Competitiva	Conflictiva	Conflictiva
COEDITORES	Competitiva	Amistosa	Conflictiva	Conflictiva
REPORTEROS	Conflictiva	Conflictiva	Amistosa	Conflictiva
DISEÑADORES	Conflictiva	Conflictiva	Conflictiva	Amistosa

En el cuadro anterior podemos observar que los editores establecen relaciones competitivas con los coeditores, quienes le siguen en la escala de autoridad en la sección, y conflictivas con el resto de los miembros del equipo de trabajo: reporteros y diseñadores.

Aunque, como habíamos explicado en el capítulo antecesor, todos los miembros del equipo entran en algún momento en conflicto y en competencia cuando cada uno de los miembros intenta que su representación sobre la importancia de una nota sea la que se imponga sobre todas las demás: el editor defenderá su criterio, el coeditor su propuesta de armado de la página, el reportero su información sobre la de otros compañeros y el diseñador su propuesta gráfica.

Lo que es difícil, como se observa en el cuadro, es establecer relaciones amistosas entre los miembros de un equipo de trabajo, pues como ellos mismos lo han señalado, la dinámica en los procesos impide a veces hablar entre ellos o tener una comunicación más allá de asuntos laborales.

Dejamos aquí estos datos para cerrar este apartado estableciendo la modalidad de cultura organizacional con la que cuenta el periódico.

Para esta parte nos basamos en la clasificación propuesta por Andrade, citada más arriba, y de acuerdo con ella consideramos que el periódico Reforma se ubica en la siguiente posición en el cuadrante:

MODALIDADES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura débil-disfuncional	Cultura fuerte-disfuncional
Cultura débil-funcional Reforma	Cultura fuerte-funcional

¿Por qué lo ubicamos en este sitio?, porque como señala Andrade:

“Cultura débil-funcional: en ella, hay pocos significados compartidos, y ante la presencia de una crisis se cree que, debido a la funcionalidad de la cultura, las acciones que se han puesto en práctica en otras situaciones siguen siendo válidas”.

“Este pragmatismo hace que la percepción de la crisis sea poco realista, y que la manera de enfrentarla esté basada en experiencias pasadas que no se apoyan en un conjunto de creencias y valores asumidos por los miembros de la organización, que le den sentido y dirección al esfuerzo. En estas circunstancias, el riesgo de equivocarse es alto”.

Las opiniones de los miembros de la organización refuerzan este sitio que ocupa el periódico, citamos a continuación algunas de ellas para ejemplificar, que se recogieron en el grupo de discusión a propósito del rediseño que estrenó el periódico el 20 de noviembre del 2005:

-“Otro de los problemas que veía es esta segmentación de información que se dio al no abrir el curso, por ejemplo, a todo el equipo completo”.

-“Lo que se refleja es que la redacción desconoce casi en absoluto qué es el rediseño”.

-“La primera gran deficiencia es que durante un año estuvo el rumor y durante un año no tuvimos ninguna información sobre a dónde íbamos y qué se esperaba”.

-“Lo que provocaron en realidad fue un problema grave de comunicación por mantener la secrecía (...) entonces al tratarnos a nosotros adentro como enemigos para que no supiéramos, para que no fuéramos a contar, provocaron un problema de comunicación”.

Estas opiniones nos dicen mucho, nos hablan de una cultura que cuenta con los instrumentos necesarios, pero que al no difundirlos, coloca a sus miembros en ese lugar de “enemigos”; nos hablan también de una cultura organizacional donde se desaprovecha el ideario y donde se excluye a sus miembros de sus procesos de cambio.

Si el lector tuviera duda, puede remitirse al capítulo anterior y revisar la matriz con los datos de la sesión de grupo, encontrará ahí más material (o puede remitirse al anexo).

4.1.4 Editor, articulador de cultura

Si como señala Thompson, “las formas simbólicas son producidas, construidas o empleadas por un sujeto que, al producirlas o emplearlas, persigue ciertos objetivos o propósitos y busca expresar por sí mismo lo que ‘quiere decir’, o se propone, con y mediante las formas así producidas. El sujeto productor también busca expresarse para un sujeto o sujetos quienes, al recibir e interpretar la forma simbólica, la perciben como la expresión de un sujeto, como un mensaje que se debe comprender”, entonces los instrumentos de la cultura organizacional cobran especial sentido para los miembros, pues todo ese ideario constituiría el mensaje que la organización busca que sus empleados comprendan.

Pero no sólo la organización produce mensajes, también lo hacen sus miembros, y ahí es donde se necesita revalorar a la comunicación como ese instrumento decodificador que puede reducir los malos entendidos y generar comprensión entre los actores.

Como señala Abravanel, “la palabra contiene y transmite la cultura de la empresa”, ¿y quiénes son capaces de dotar de sentido a las palabras?, los seres humanos, en este caso los miembros de la organización.

Esto suena bien en la teoría, pero en la práctica resultaría muy difícil tomar en cuenta todos esos significados simbólicos de más de 300 personas, sólo en la redacción de Reforma.

¿Cuál es la alternativa que tiene el periódico para cambiar su cultura organizacional de débil-funcional a fuerte-funcional?

Algunas soluciones las incluimos en la matriz de los instrumentos de análisis propuestos por Pérez Dávila, pero otra propuesta, y la más viable, es aprovechar el capital simbólico de los editores, quienes lideran a los equipos de trabajo y esta posición les otorga en sí misma un lugar simbólico desde el cual podrían incidir en la cultura de la organización, y de hecho lo hacen, sólo que no siempre en forma positiva.

Andrade advierte del riesgo que existe cuando una organización posee una cultura débil-funcional y sugiere en estos casos “dirigir la acción de las personas a través de instrucciones claras y precisas acerca de qué hacer y cómo para superar la crisis” (Andrade, 1996).

En el caso del periódico quienes se encargan todo el tiempo de dar instrucciones a los equipos que producen el periódico son los editores, ellos son quienes tienen contacto directo con las subculturas (coeditores, reporteros y diseñadores), por tanto ellos son los más indicados.

Pues como señala Abravanel: “La tarea fundamental del gerente es doble: primero, estimular y mantener la cohesión en el medio de trabajo a fin de asegurar la eficacia de los individuos y de los grupos; en segundo lugar, difundir la actitud que adoptará la organización (o la sección) para justificar (y negociar) las funciones y reglas que determinan las relaciones internas y externas con individuos y grupos influyentes”. (Abravanel: 44)

Estaríamos considerando a los editores como esos gerentes que refiere el autor, quienes pueden negociar con la organización los intereses del resto de los miembros y al mismo tiempo bajar la información institucional al resto de los colaboradores.

Esto no es nuevo, es un postulado que hemos venido desarrollando a lo largo de este trabajo y que cobra todavía más sentido a la luz de la cultura organizacional.

Ya lo dice Ruiz Olabuenaga también, “es indudable que el líder de la organización tiene un papel primordial que desempeñar. Dado que la cultura es un instrumento potencial de desarrollo organizacional, a él compete su fomento, su gestión y su control”.

Pero, queremos dejar claro aquí, que no nos referimos con esto al líder autoritario que impone la visión de la dirección, sino aquel líder que afianza la cultura de la organización mediando entre los símbolos institucionales y los de la colectividad, que se preocupa por detectar cuáles son esas opiniones, prejuicios, motivaciones, problemas, aspiraciones, ambiciones, representaciones de los miembros y las suyas.

Esto requeriría un líder sensible a toda esta información, con la misma acuciosidad del etnógrafo, a la que nos referimos líneas arriba.

Un líder de esta naturaleza podría reducir la incertidumbre generada por la falta de información y podría ayudar a la resignificación de los miembros de la organización, logrando finalmente tirar hacia el mismo lado, si no con total convencimiento, sí con menor reticencia.

4.2 Propuesta de intervención

Hemos hecho un largo recorrido a lo largo de *El arte de ser editor* para explicar cómo opera la organización llamada Reforma, y en particular cómo se establecen las relaciones entre los actores que participan diariamente en la conformación de las secciones que integran el diario.

Hasta aquí, hemos repasado el origen de la organización, el entorno en el que nació y en el que se desarrolla actualmente, revisamos su ideario organizacional, también establecimos la estructura formal e informal con la que trabajan editores, coeditores, reporteros y diseñadores, personajes fundamentales de nuestro objeto de estudio.

Este recorrido nos permitió advertir también cómo se comunican los miembros de los equipos de trabajo, análisis que pudimos constatar después con la descripción de la complejidad comunicativa al interior de una redacción, con la aplicación de la técnica de grupo de discusión, para que en voz de los actores conociéramos las representaciones que tienen acerca de la organización, del trabajo que desempeñan, de sus compañeros de equipo y de sus líderes.

En la primera parte de este trabajo describimos la cultura que subyace al interior de Reforma, los diversos subgrupos que existen y cómo tomar en cuenta los saberes, necesidades y habilidades de cada uno es importante para llevar a buen fin la aventura que significa crear diariamente un periódico que en sus páginas refleje la compleja realidad que vivimos día a día.

La última parada de este viaje intentará hacer una propuesta de intervención comunicativa que sirva para coordinar de manera eficiente la diversidad que representa cada uno de esos subgrupos al interior de las secciones, para lograr coordinar acciones y reducir las contingencias que enfrentan todos los días editores, coeditores, reporteros y diseñadores.

Antes de pasar directamente a lo que nos ocupa en este último capítulo debemos hacer una serie de consideraciones que creemos pertinentes para aterrizar después la propuesta de intervención.

Queremos aclarar que en el periódico Reforma existen secciones diarias y secciones semanales, como el lector comprenderá la dinámica de trabajo de una sección diaria es mucho más vertiginosa que la de una sección semanal, aunque eso no significa que la complejidad es menor, simplemente que es diferente y como tal requiere de sus especificidades a la hora de organizar el trabajo.

Creemos en cualquier forma, que nuestra propuesta puede servir para ambas, pues el trabajo periodístico requiere de la misma rigurosidad en su modalidad diaria o semanal y todas las secciones cuentan con equipos de trabajo donde intervienen los mismos actores que citamos líneas arriba: editores, coeditores, reporteros y diseñadores.

Hemos revisado ya cómo interactúan estos miembros de la organización en capítulos anteriores de este trabajo, pero queremos volver a hacer énfasis en ello porque esto debe quedar muy claro para entender por qué la comunicación organizacional podría ayudarlos no a sobrevivir al desgaste físico e intelectual que representa el trabajo periodístico, si no a cohabitar en un ambiente complejo, tendiendo una red de conversaciones que sirva de soporte cuando llegan los quiebres.

Para nosotros la comunicación coordina acciones y es condición básica para que se dé que existan por lo menos dos personas dispuestas a entablar una interacción comunicativa.

Nula voluntad de interacción comunicativa



Si lograr que dos personas acuerden comunicarse es tan complicado, imagínesse cuando se trata de un equipo de trabajo encargado de crear la sección de un periódico, donde cada uno de los miembros piensa que su labor es la más importante, y quien se encarga de coordinar los esfuerzos de todos prefiere imponer su autoridad, en vez de pugnar por el acuerdo.

Revisemos nuevamente cuáles son las responsabilidades de cada uno de los actores, pues esto nos sirve de base para la propuesta.

¿Qué hace cada uno?

Editor.- Coordina y orienta la labor periodística de coeditores, reporteros y diseñadores por medio de la supervisión de la edición.

Coeditor.- Coordina editorial y administrativamente a un grupo específico de reporteros. Planea y asigna las coberturas de su equipo de trabajo. Supervisa el proceso de recopilación y manejo de la información, y garantiza su calidad.

Reportero.- Acude a las fuentes de información para redactar noticias que serán publicadas en la sección correspondiente por medio de la elaboración de notas.

Diseñador.- Busca la mejor opción gráfica para presentar las noticias, de acuerdo a la jerarquía editorial, para hacer más atractiva la información al lector.

¿Es así, cada uno de los miembros del equipo desarrolla esta tarea?

De acuerdo con el diagrama de flujo funcional que se obtuvo a lo largo de la investigación, Sí, pero en forma lineal. (Se puede consultar en el primer capítulo).

¿Cómo se realiza una negociación entre estos miembros?

1

El reportero llega a la redacción con una serie de datos obtenidos del entorno.



2

El coeditor hace una primera selección de los materiales para proponerla al editor y decidir qué va a la portada de la sección correspondiente.



3

El diseñador evaluará el material gráfico para encuadrar la noticia y luchará por el despliegue gráfico.



4

El reportero peleará porque sea la información y no el diseño lo que sea privilegiado por el coeditor y el editor, al final el editor decidirá qué y cómo.



Gráficamente hemos ilustrado cómo es la negociación de un reportero para que su nota vaya a la portada de una sección, si pensamos que las secciones diarias del periódico cuentan con equipos de por lo menos diez reporteros, ya se infiere cuántas negociaciones ocurren diariamente en los equipos que producen las secciones del periódico; y nos hemos referido sólo a las relacionadas con el trabajo, faltaría incluir las que se llevan a cabo cuando se trata de permisos, coberturas especiales, seguimientos de noticias, en fin hablamos de una multiplicidad de negociaciones.

Estas negociaciones se vuelven doblemente complejas en un diario; podemos decir que un periódico opera como cualquier otra organización en el sentido de que:

- Tiene una estructura administrativa definida.
- Están establecidos los roles que cada uno de los actores debe desempeñar al interior de la organización.
- Cuenta con un ideario organizacional: misión, visión, valores.
- Su estructura de toma de decisiones es jerárquica.
- Los flujos de comunicación se dan de manera vertical descendente.

Hablamos pues de la racionalidad que priva en las organizaciones mexicanas, de un modelo mecanicista preocupado por la productividad, pero un poco ciego, o por lo menos con poca agudeza visual cuando se trata de ver la riqueza humana, el capital más importante del que goza.

Señalamos que Reforma se parece en esta racionalidad a otras organizaciones, pero al mismo tiempo tiene una particularidad que la hace diferente a todas las demás: la incertidumbre.

Un periódico trabaja diariamente con una materia prima que no es tangible, que es producida por muchas otras personas, que está determinada a veces por fenómenos naturales o sociales y que como toda materia es cambiante.

Nos referimos a las representaciones de los otros seres sociales que habitamos el mundo, a la realidad cotidiana, que los reporteros intentan aprehender cuando salen a reportear sus notas.

En este sentido, los equipos de trabajo, creadores de cada una de las secciones del periódico, pueden hacer una planeación previa de las noticias que cubrirán en un día o una semana, pero ésta siempre estará supeditada a los otros actores, que son las fuentes de información. Si uno de ellos no está disponible para dar una entrevista, se niega o lo que dice no es noticiosamente bueno, entonces el trabajo de previsión se pone en aprietos.

Por otro lado están los fenómenos naturales o sociales, que pueden estallar en cualquier momento, que no avisan y pueden tomar a los periodistas fuera de lugar.

Estas situaciones, entre muchas otras, mantienen la redacción de un periódico en un estado de incertidumbre permanente, entendida esta como un estado de alerta comunicativa, donde en cualquier momento los miembros que interactúan en un equipo de trabajo pueden requerir de los otros para resolver una situación determinada, que se presenta fuera de lo planeado o esperado.

Aquí es donde la comunicación organizacional adquiere gran relevancia. ¿El por qué? Es lo que intentaremos explicar ahora:

Iniciamos este apartado refiriéndonos a la necesidad de que existan por lo menos dos personas para que se dé la comunicación, quienes deben contar con un capital simbólico común o de referencia que les permita interactuar.

En el caso de una redacción este capital simbólico lo representa el quehacer periodístico y la meta común que es la creación de una sección. Editores, coeditores, diseñadores y reporteros comparten estos recursos y trabajan todos los días con la meta de producir secciones interesantes para los lectores, bien escritas y gráficamente atractivas.

Además de los recursos mencionados, estos actores comparten un código lingüístico común, dotado de símbolos y significados afines que les permite comunicarse, lograr entendimiento entre ellos y llegar a acuerdos.

Como lo señala Fernando Flores: “Ser un supervisor (entendamos aquí editor) es tener la capacidad de hacer frente a los quiebres (que nosotros citamos arriba como contingencias). Pero, ¿de dónde viene esta capacidad? Ella proviene de dos fuentes. La primera la llamaremos entendimiento: la habilidad de anticipar de una forma tal que a uno le permite ver inmediatamente lo que es posible hacer. La segunda fuente la llamaremos estado de ánimo, o el modo particular que tenemos de estar situados en el mundo. Estado de ánimo es algo que somos, que creamos con nuestra presencia”. (Flores, 1989: 35)

De estas dos cualidades, explica el autor, se deriva nuestro escuchar interpretativo.

Con base en esta idea sostenemos que:

- Editores, coeditores, reporteros y diseñadores comparten un capital simbólico.
- Este capital les permite reaccionar ante la incertidumbre cotidiana en el periódico.
- Cada uno de los actores genera un entendimiento de la situación que le permite interpretarla de una manera específica, de acuerdo a su propia cultura individual.
- Al juntar estos entendimientos o saberes, se genera una interpretación colectiva del hecho que permite hacer frente a la contingencia en forma más eficiente.

Y lo que permite todo este entramado de interpretaciones y puede hacer posible llegar a esa interpretación colectiva es la comunicación: todos los actores han debido poner en juego sus representaciones, han debido invertir su capital simbólico para al final tener una ganancia, que nosotros traducimos como un acuerdo.

Este acuerdo permitirá hacer frente a las posibles crisis, incertidumbres o contingencias que se les presenten como equipo de trabajo.

Cabe aclarar aquí que no usamos estas palabras con una carga negativa, por el contrario consideramos, como Horacio Andrade, que una crisis “puede representar una oportunidad de cambio si se le sabe aprovechar”.

También, como lo señala Flores: “Los quiebres son las fuentes de peticiones ocasionadas en la esperanza de conseguir la acción cooperadora de otros”.

Y para ello la comunicación es básica. El editor, como ya dijimos, es el líder del equipo de trabajo, por ende el articulador de entendimiento entre todos los miembros que lo conforman.

Diríamos aquí que el editor debe ser ante todo un negociador profesional, que requiere las características citadas por Fernando Pérez Correa: “La negociación exitosa supone ciertos códigos generales compartidos: la palabra dada fidedigna, el reconocimiento de la alteridad y el desistimiento recíproco o la exclusión”.

Como lo hemos señalado en capítulos anteriores, el papel del editor debería ser entonces el de reconocer la diversidad de todos los miembros de su equipo, identificar sus fortalezas, sus debilidades, así como sus necesidades para en lugar de excluirlos en la toma de decisiones, lograr negociar o acordar con ellos en pro de la solución de quiebres.

La comunicación puede ser ese instrumento que le permita hacerlo, pues como hemos revisado coordina acciones o, en palabras de Flores, coordina conversaciones:

“La comunicación es todo el fenómeno que estamos estudiando: seres humanos que entran en relaciones a través de actos del lenguaje, viviendo siempre en un trasfondo compartido de prácticas, compartiendo ciertos tipos de escuchar interpretativos y comprometiéndose con la acción colectiva, la cooperación, el discurso y el conflicto”. (Flores, 1989: 78)

Por ello la organización es una red de conversaciones, todos sus ámbitos de desempeño están cruzados por la comunicación y es esta comunicación-conversación la que sólo es posible en el diálogo. De esta forma en la redacción, podemos tener interacciones comunicativas que se asemejen más al siguiente modelo:

Interacción cooperadora



4.2.1 Plataforma estratégica

Hemos descrito hasta aquí por qué sostenemos que la comunicación es la protagonista, o debería serlo, de las organizaciones modernas.

Describimos también cómo se dan las negociaciones entre los actores de nuestro objeto de estudio, ahora hablaremos de cuáles son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del modelo que actualmente predomina en Reforma:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -El trabajo es sistemático. -La asignación de tareas es clara. -Los editores tienen sentido de responsabilidad. -Los miembros del equipo comparten el gusto por el periodismo. -Trabajar en Reforma conlleva prestigio y estatus profesional. -Hay un manual de estilo. -Se trabaja con tecnología de punta. 	<ul style="list-style-type: none"> -Las tareas de cada miembro, están bien definidas, pero hace falta integrarlas a un manual de funciones. -Se trabaja con mayor armonía cuando las decisiones se toman en grupo. -Equipos integrados crean mejores secciones. -Mejores secciones atraen más lectores. -A más lectores, más ingresos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Las decisiones se centralizan. -El editor ejerce la autoridad, no el consenso. -Los colaboradores se sienten poco tomados en cuenta. -Hay desgaste psicológico. -El editor no delega. 	<ul style="list-style-type: none"> -División de tareas: “cada uno jala por su lado”. -No hay sentido de trabajo en equipo. -Hay demasiada rotación de personal. -Equipos desintegrados, provocan cierres tarde de las secciones. -Mala imagen para el diario.

Nos detendremos aquí para abordar un par de aspectos que nos parece importante señalar respecto a las amenazas. Como hemos dicho buscamos que la comunicación articule las diferencias en pro de un esfuerzo común, “jalar para un solo lado” no es bueno para el equipo, esto genera desgaste de recursos para todos los miembros, pues el trabajo de un periódico requiere de la articulación de esfuerzos de muchas personas.

Por otro lado, en el capítulo referente a la Teoría y Práctica de la Organización vimos cómo uno de los principales problemas, resultado de la falta de planeación, desconocimiento o toma de decisión imprecisa por parte del editor, impacta directamente el proceso de trabajo de todo un grupo. Y graficamos los cierres tarde de las secciones en más de 30 minutos debido a cambios editoriales, retrasos que resultan muy graves para la cadena de producción del diario.

Sin embargo, como se puede apreciar en la matriz, específicamente en el cuadrante de las fortalezas, los miembros de los equipos de trabajo comparten un alto sentido de responsabilidad por su trabajo. Así lo pudimos apreciar también en las respuestas de los miembros de la organización que participaron en el grupo de discusión.

Citamos sólo una, que es representativa e ilustra esta afirmación:

“Si el editor nos invita (a los diseñadores) cuando está platicando con el reportero para que escuchemos, a lo mejor no tenemos la información, pero por lo menos ya lo estamos escuchando, sabes por dónde va el asunto, la historia, empiezas a imaginar, es más fácil trabajar, eso es llegar a un acuerdo”.

Como vemos los miembros están ávidos de ser escuchados, de participar en la toma de decisiones, de conversar y llegar a acuerdos para hacer en conjunto mejores secciones.

El único problema es que el liderazgo ejercido por los editores ha sido uno excluyente del resto de los miembros del equipo, al ejercer la autoridad y no el consenso, lo que ha provocado equipos frustrados, desgastados y desintegrados.

Hemos descrito brevemente los aspectos incluidos en la matriz, pero pasemos ahora a la parte nodal de este apartado que es la propuesta de intervención comunicativa.

4.2.2 Estrategia comunicativa

Dedicamos el punto 4.2 del presente capítulo a explicar ampliamente por qué consideramos a la comunicación como una disciplina que puede coordinar acciones, que activa o reactiva a las organizaciones. Y en el punto 4.2.1 nos referimos a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la forma en que trabajan editores, coeditores, diseñadores y reporteros.

Pasaremos ahora a la estrategia comunicativa que queremos proponer para lograr hacer de la redacción de Reforma una organización habitable para sus miembros.

Para ello, empezaremos diciendo que consideramos que “la comunicación es estratégica, puesto que cruza toda la vida organizacional”, como lo sostiene Jaime Pérez Dávila.

Y que creemos que el éxito de un periódico, quizá como en ninguna otra organización, depende de la cooperación entre sus miembros.

Por ello bautizamos la propuesta de intervención comunicativa para Reforma: “El editor como un conversador”. ¿Por qué este nombre? Porque nos hemos dedicado en cada uno de los capítulos de este trabajo a revisar el papel fundamental que desempeñan los editores en la producción de las secciones.

Y en diversos momentos referimos que el editor no se concibe como un estratega del proceso de producción de un periódico, sino muchas veces se le ve sólo como un corrector de estilo, un profesional capacitado en el manejo del lenguaje y la correcta escritura, pero no como un mediador entre la red de conversaciones que establecen la organización y sus miembros.

Incluso, el mismo periódico se ha preocupado por formar al editor como líder y establece que: “Un editor está llamado a ser líder de su grupo de trabajo y para ello debe aprender a desarrollar esas habilidades. No sirve ser brillante si se frena el desarrollo de aquellos que están bajo su supervisión, pues un mal desempeño terminará por estancarlos a todos. El éxito de un editor consiste en proporcionar un excelente producto periodístico, lo que sólo puede lograr si conjuga lo mejor de un equipo interdisciplinar en una sincronizada labor de conjunto” (Reforma, 2004: 10).

Pero, como hemos visto, algo ha fallado en esta meta, pues los editores no son vistos como las cabezas que articulan y catapultan los esfuerzos de los equipos de trabajo, si no muchas veces son considerados incluso como lastres que obstaculizan o entorpecen la labor del grupo.

Por ello, el mensaje que nos gustaría transmitir con nuestra propuesta es: “El periódico se hace con los otros”, frase inspirada por el libro *La Organización Habitable*.

La meta de este mensaje está encaminada a cambiar la representación que tienen editores, coeditores, reporteros y diseñadores de la labor que desempeña cada uno, buscamos que esta frase detone una representación de inclusión, donde se evidencie la importancia del quehacer y saber colectivos para crear una sección.

Por el tipo de interés que tenemos, la propuesta está pensada para el público integrado por editores, coeditores, reporteros y diseñadores; esto quiere decir que la estrategia está dirigida a los consumidores internos de Reforma, pues como hemos visto al exterior goza de buena imagen y prestigio, aunque también, como hemos analizado en apartados anteriores, los conflictos internos pueden repercutir en lo externo si se dejan crecer.

Como se verá más adelante la mayoría de nuestros planes están encaminados a mejorar la comunicación cara a cara: primero porque es la que más ocupan los miembros del objeto de estudio cuando se trata de toma de decisiones, y segundo porque es pilar de este trabajo rescatar la interacción entre actores comunicativos, el diálogo, la conversación, el escuchar al otro y para hacerlo se requiere recuperar el principio fundacional de la comunicación: el intercambio de representaciones, objetivadas en palabras.

La comunicación, hemos dicho, puede reducir los malos entendidos, pero no es una varita mágica; ya referimos también la complejidad de las interacciones comunicativas y el capital de eticidad que demanda de los actores, de tal modo que si éstos no quieren comunicarse será poco probable que ésta sirva. Esta sería una de sus principales limitaciones.

En nuestra propuesta incluimos un único plan de comunicación, que está integrado por varios programas de comunicación para lograr el objetivo general que proponemos.

Quedaría entonces de la siguiente manera:

PLAN DE COMUNICACIÓN

Nombre: “El editor como conversador”

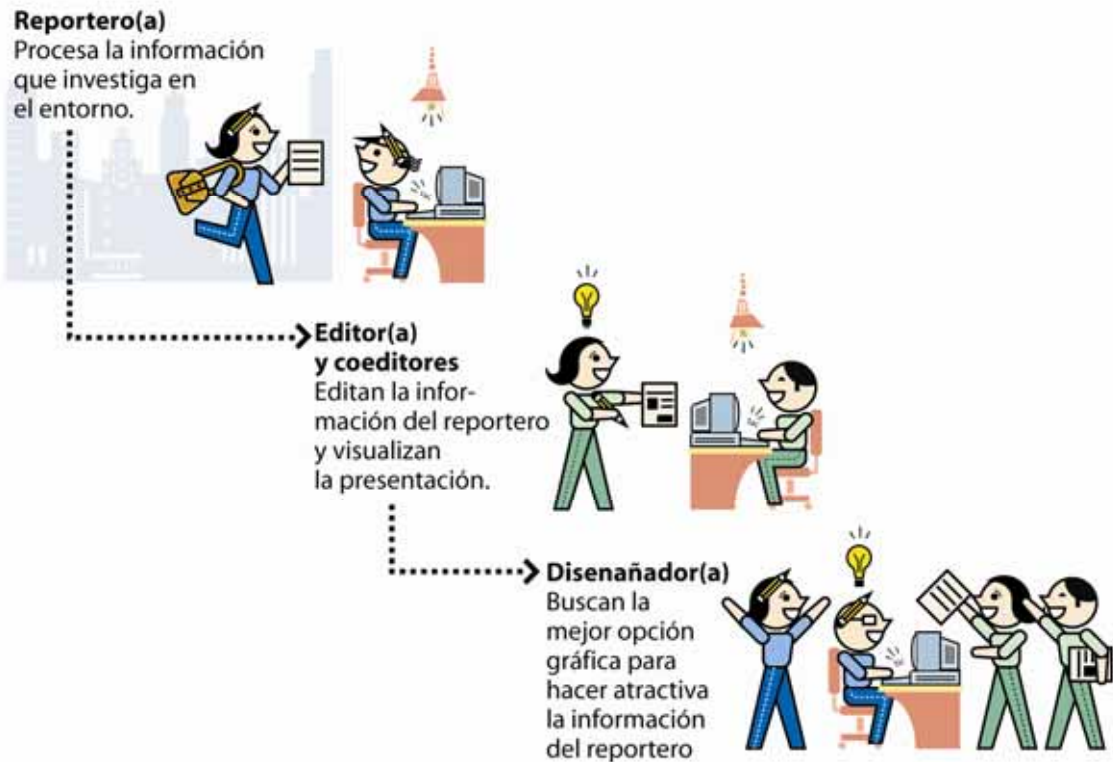
Objetivo: Integrar los equipos de trabajo creadores de las secciones del periódico Reforma, conformados por editores, coeditores, reporteros y diseñadores.

Vocabulario rector: “El periódico se hace con los otros”.

4.2.3 Programa de comunicación

1.- **Establecer los perfiles de puesto**, pero con perspectiva de trabajo en equipo, de acuerdo, no de división de funciones; en un esquema donde se entienda que cada uno de los miembros es fundamental para la creación del producto final: la sección y donde la interacción en la toma de decisiones se realice en forma circular, no vertical.

Trabajo en equipo



Proceso de comunicación: Interacción grupal.

Producto comunicativo: Manual de perfiles de puesto.

2.- Para llegar a este esquema se requiere antes de una planeación previa, esta es la segunda propuesta: **Juntas de planeación.**

Proceso de comunicación: Interacción grupal.

Producto comunicativo: Formato para optimizar las juntas, que anexamos a continuación.

Objetivo de la reunión:	Fecha: Hora: Lugar:
Asistentes:	
Tareas o acuerdos:	Responsables:
Revisión en los avances de las tareas o acuerdos:	Fecha: Hora: Lugar:

3.- **Preparar a los editores como líderes**, pero viéndolos como conversadores, no como autoridades. Quizá esta sea la parte más complicada, porque primero la organización debe reconocer que el papel de sus editores no solamente es el de controladores de la calidad de las secciones. El periódico podría aprovechar la experiencia de aquellos editores que llevan sus secciones con éxito, al compartir las mismas problemáticas que sus compañeros y conocer la lógica interna del diario, sería más fácil encontrar soluciones conjuntas.

Proceso de comunicación: Interacción grupal y diálogo interpersonal.

Producto comunicativo: Curso de capacitación periódico en dos sentidos:

- En el ámbito administrativo, pero no sólo en términos de administración de recursos económicos, sino sobre todo humanos.
- En el ámbito editorial, con perspectiva de trabajo en equipo.

4.- **Incluir un directorio** en cada una de las secciones con los nombres del editor, coeditores, reporteros y diseñadores. Una de las cosas que con mayor frecuencia comentan los miembros de la organización es la falta de reconocimiento a su trabajo, esta sería una forma de poner nombre y apellido a quienes crean diariamente las secciones y un vínculo más directo con los lectores, quienes sabrían con mayor certeza a quien dirigirse.

Proceso de comunicación: interacción grupal.

Producto comunicativo: directorio por sección.

Con estos programas de comunicación buscamos afianzar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y combatir las debilidades y posibles amenazas.

Como se puede apreciar son estrategias sencillas, pero creemos que si se llevan a cabo pueden lograr la cohesión de los equipos de trabajo, disminuir el desgaste físico e intelectual, lo que debería redundar en equipos más integrados que produzcan mejores secciones con menos costos para su calidad de vida y para la organización.

Hallazgos

Durante este viaje que concluye con este último capítulo, nos acercamos a Reforma en un primer momento, debemos confesarlo, con una curiosidad casi morbosa por saber qué sucedía en su interior. ¿Por qué si los miembros de los equipos de trabajo percibían tan poca calidad de vida continuaban desempeñando su labor en jornadas que a veces rebasan las 14 horas al día?

Poco a poco, conforme avanzamos en la revisión de teorías, conceptos, nuevos saberes acerca de la comunicación y de sus alcances, fuimos re-descubriendo a la organización desde una multiplicidad de ángulos que nos enseñaron a verla a través de un caleidoscopio, a analizarla en su complejidad, hasta visualizarla como una red de conversaciones, atravesada a su vez por un entramado de representaciones de cada uno de los miembros del periódico.

Tuvimos la intención de analizar al diario en su totalidad, sin embargo, vimos desde un principio que abarcarlo representaba un trabajo que requería no de un año, sino de varios para poder escudriñar en todos sus recovecos.

Por ello decidimos centrarnos en el conjunto integrado por editores, coeditores, diseñadores y reporteros. Primero porque es el universo en el que nos desenvolvemos, y segundo porque nuestra experiencia profesional nos ha llevado a desempeñar tres de esos roles: el de reportero, coeditor y editor.

De tal suerte que esta aproximación implicaba un reto personal, porque acercarse a este objeto de estudio requería tomar distancia del mismo, y porque al estudiar el fenómeno abríamos una puerta crítica hacia nuestro propio quehacer y saber profesional.

La investigación fue tomando su propio ritmo y forma, y pudimos así ubicar el nacimiento de Reforma, caracterizar el entorno en el que se desenvuelve, descubrir los diagramas de flujo formal y funcional, escudriñar en las representaciones de sus miembros, abordarlo desde su complejidad comunicativa, simbólica y representacional, para finalmente hacer una propuesta de intervención que intenta hacer del periódico un sitio habitable.

A lo largo de todo este recorrido fue básica la colaboración de sus miembros, en quienes descubrimos muchas ganas de hablar sobre su quehacer diario y en quienes hallamos también muchas de las respuestas que podrían mejorar la operación de las secciones del periódico.

Nos dimos cuenta también que a pesar de ser una organización dedicada a generar un producto comunicativo, el periódico, cuya misión es comunicar, sus interacciones comunicativas son deficientes.

Pero descubrimos también muchas de sus fortalezas, como que cuenta con un proceso de producción sistematizado, en el que los roles de cada uno de sus miembros están bien definidos, aunque sus perfiles de puesto están en construcción.

Pero sí tiene un manual de estilo y se ha preocupado por poner énfasis en el liderazgo de los editores, sólo que éste ha sido malentendido.

Nuestra visión de la organización cambio muchísimo conforme avanzamos en el seminario; ya sospechábamos que no se comunicaba en forma eficiente, percibíamos que algo fallaba, pero todavía no estábamos en condiciones de explicar por qué.

Después descubrimos que el éxito de una organización depende siempre de la cooperación entre sus miembros, y que en el caso de los equipos de trabajo que producen las secciones, el editor que es quien encabeza a los grupos, tiene un papel fundamental en la articulación de las interacciones comunicativas de todos para lograr esa cooperación de la que hablamos.

Conclusiones

I

Llamamos a este trabajo *El arte de ser editor*, y quizá muchos estén preguntándose a qué se refiere el nombre. Trataremos de dar respuesta a esta interrogante.

Primero, empezaremos por definir la palabra arte: “expresión de la actividad humana mediante la cual se manifiesta una visión personal sobre lo real o imaginado”, de acuerdo con la enciclopedia virtual Wikipedia.

Desde que se acuñó el término, se conceptualizó el arte como la pericia y habilidad en la producción de algo, pero fue hasta finales del siglo XV cuando se estableció la distinción entre artesano y artista, al primero se le consideró productor de obras múltiples, al artista, productor de obras únicas.

Creemos, que al igual que la obra de arte se vuelve única porque es la expresión tangible de la visión personal de un artista, que la dota de significado y a través de ella comunica, así una obra editorial (sección) es única porque reúne la visión de un equipo de trabajo que la dota de personalidad, en donde el editor es el articulador de ese esfuerzo conjunto y es quien cuida que lo plasmado en este producto logre comunicar algo a los lectores.

Es en este sentido que concebimos el trabajo editorial como artesanal y lo es también porque los editores, a diferencia de los artistas, deben trabajar con una materia prima que no es tangible: la información.

II

Hasta antes de la irrupción de Reforma en la escena periodística nacional, las empresas del ramo reproducían el viejo modelo de hacer periodismo en la Ciudad de México: muchos de los reporteros vendían publicidad, el Gobierno era quien proveía la mayor cantidad de recursos a los diarios, al ser uno de los anunciantes más fuertes, y muchos de los periodistas se formaban todavía en las redacciones de los periódicos.

El oficio del periodista gozaba de poco reconocimiento social, entre otras cosas porque los sueldos eran muy bajos y porque se le veía como una especie depredadora, que vivía de reportar las desgracias de los demás.

Reforma llegó a proponer un nuevo paradigma, dando prioridad a la profesionalización de sus periodistas, apostando por jóvenes recién egresados de las universidades, marcando una división entre el área comercial y la editorial, y dignificando la

labor de los periodistas al ofrecerles un sueldo mayor al que entonces se otorgaba en otros diarios.

Por otro lado, sistematizó el proceso de producción del periódico usando tecnología de punta y también el proceso editorial, al establecer, en lugar de una mesa de redacción para todo el diario, un editor-líder por cada sección.

Pronto el diario marcó la diferencia con su competencia, se posicionó entre el gusto de un tipo de lector específico; y otros diarios buscaron seguir su ejemplo, el caso más cercano y claro fue el de El Universal, como ya lo reportamos en esta investigación.

No era objetivo de este trabajo demostrar si la forma de hacer periodismo en Reforma puede servirle de ejemplo a otras empresas periodísticas, sin embargo al asomarse en su interior y contrastar sus propios procesos de trabajo, éstas podrían encontrar líneas a seguir.

Es cierto que cada organización tiene su propia lógica y dinámica, que el éxito no está garantizado sólo por seguir una misma fórmula, pero el modelo de Reforma ha probado ser exitoso y creemos que hay cosas buenas que deben ser tomadas en cuenta.

III

El grupo es la célula básica de toda organización. “Es el lugar donde el sujeto se vuelve actor social y adquiere identidad y significado” (Serrano, 2001: 49).

Por ello, una herencia del Seminario Taller Extracurricular fue haber comprendido la importancia de estudiar las representaciones al interior de las organizaciones --entendidas como “un modelo que permite prevenir la acción, dar sentido al conocimiento y al valor que se otorga a las cosas y a las acciones” (Serrano, 2001: 46)--.

Llegamos así a la conclusión de que, cómo afirma Fernando Flores en *Inventando la empresa del siglo XXI*: “Mientras la gente viva y trabaje junta, coordinará sus acciones a través de solicitudes y de promesas”.

Lo que nosotros traducimos en: “Mientras la gente viva y trabaje junta, requiere de los otros para construir en colectivo organizaciones habitables”.

Pero, en Reforma encontramos al menos cinco de los 13 rasgos que caracterizan a las organizaciones mexicanas, resultado de anteriores investigaciones del seminario.

Los enumero a continuación:

1.- Centralismo. Todo (o mucho) depende, se otorga o se decide desde el centro de la organización. La toma de decisiones se torna difícil en donde es necesario y urgente tomarla.

2.- Liderazgo autoritario. La representación más generalizada de un líder es aquella en la que se ejerce el poder sin ninguna consideración. El líder supervisa todo, básicamente por

temor a los otros, principio de desconfianza a las intenciones o al desempeño de los empleados.

3.- Organización/ coacción. La organización privilegia el control, la vigilancia y la desconfianza en lugar de la promoción de la responsabilidad, el autocontrol y la confianza.

4.- Comunicación descendente. La comunicación que determina a la organización es la vertical-descendente.

5.- Nula participación. A las personas ni se les considera ni se les permite su participación. Se les concibe sólo como ejecutoras de las decisiones, no como constructoras de la organización.

Estas características, lejos de propiciar la cohesión de los equipos de trabajo, fragmentan las relaciones y hacen más difícil la producción de las secciones.

Al revisar los diagramas de flujo de Reforma pudimos observar cómo las funciones de cada uno de los actores que participan en la creación de una sección están tan bien delimitados que difícilmente al faltar uno la maquinaria se para, pero el riesgo es que las personas no trabajan sólo por un sueldo y al no encontrar eco de su esfuerzo en la organización, la abandonan, lo que propicia rotación de personal constante y provoca que la identidad de la organización, de la que habla Serrano, no se consolide nunca.

Reforma podría entonces atraer sólo a empleados pasajeros, con poco compromiso con el diario, que no se pongan la camiseta y lo vean, cuando más, como un trampolín para saltar a otra cosa, para obtener experiencia, para aprender el estilo del periódico y después emigrar.

La organización debería entonces luchar por conservar a sus cuadros, dándose cuenta de que la fuerza como empresa se construye en colectivo.

IV

De abril a diciembre del 2005 nos dedicamos a re-descubrir la importancia de la comunicación para las organizaciones, ya sean estas integradas por dos individuos o por miles de personas.

Nos llevó varios meses de reflexión entender por qué los modelos que explican a la comunicación como un simple intercambio de mensajes entre individuos, resultan ahora reduccionistas y obsoletos.

Pero era necesario repasarlos para comprender con claridad cómo la comunicación ha evolucionado para construirse como ciencia, abrevando de otras más antiguas como la lingüística, la filosofía, la física, la sociología, la psicología y la antropología, por mencionar algunas.

Poco a poco, descubrimos que la comunicación atraviesa todos los ámbitos del sistema social, pues es como el pegamento que permite a los seres humanos organizar y coordinar sus acciones.

Encontramos que “la comunicación es imprescindible 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” (Pérez, 1998: 34).

Y hallamos también que la interacción comunicativa puede producir muchos beneficios a las organizaciones, pues como señala Jaime Pérez Dávila:

- Permite el ahorro de energía.
- Informa lo importante.
- Difunde ideas, conceptos, planes.
- Conduce a la integración.
- Convence.
- Crea climas propicios al desarrollo y a la trascendencia.
- Teje una red social propia de la empresa (construye identidad).

Por otro lado, hallamos que la comunicación requiere de un código ético para llevarse a cabo, que parte de solicitudes y promesas (o compromisos).

V

La organización y sus miembros siempre están comunicando, y esto sólo es posible en el diálogo: “el que pregunta puede ser preguntado y está comprometido a responder” (Flores, 1989: 87).

O, en otras palabras, las personas que intervienen en una interacción comunicativa requieren de un capital simbólico común para poder interactuar, el primer código afín es el sistema lingüístico: conocer y compartir un mismo vocabulario de signos y significados para poder interactuar, como ya lo habíamos señalado.

Ese sistema nos permite construir una realidad compartida, pero cada cabeza, cada persona tiene su propia representación de la realidad y en este sentido la comunicación lo que hace es mediar entre las representaciones de cada uno de los actores comunicativos.

Aprendimos entonces a ver a la organización como un sistema social, conformado por una multiplicidad de representaciones de todos sus miembros, y en el que cada uno de sus ámbitos es cruzado por la comunicación, pues en su interior conviven seres hablantes.

Esta es otra de las herencias del seminario: haber aprendido a ver a las organizaciones como redes de conversaciones en las cuales es posible resolver las contingencias si actuamos

con eticidad en nuestras interacciones comunicativas; si dejamos de ver al líder con ese halo de autoridad que lo ha caracterizado hasta ahora y lo preparamos como un articulador de las interacciones comunicativas de los miembros de un equipo de trabajo, capaz de reconocer en las diferencias una riqueza enorme de opiniones para resolver los problemas.

VI

De abril a diciembre del 2005 nos dedicamos a repensar a la comunicación, a repensar nuestro trabajo, y la propia dinámica del seminario nos fue demostrando lo difícil que es acordar, negociar entre grupos de personas que cargan a cuestas con sus propias representaciones del ser y el hacer.

Volvimos a revisar teorías, aplicamos instrumentos, seguimos métodos y al final, descubrimos algo que ya intuíamos: el ser humano se distingue de otros seres vivos por su capacidad de nombrar al mundo y dotarlo de significado; por su capacidad para complejizar la realidad; el ser humano, como el artista, hace de sus interacciones comunicativas obras únicas porque cada una de sus palabras tiene una carga de significado de acuerdo con su visión del mundo.

El ser humano, entonces, es el único que puede incidir en su propio actuar comunicativo para lograr convencer al otro; porque, al final, qué es la comunicación sino un acto de voluntad.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Bibliografía

- Andrade, Horacio. La comunicación positiva y el entorno organizacional. Razón y Palabra, No. 4 , 1996.
- Ávila, Xavier. La comunicación organizacional en México: situación, retos y perspectiva. Alter Ego, 2004, No. 0, 7-14.
- Ávila, Xavier (1997, octubre). De la cibernética a la organización comunicante. Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación, No. 1, 27-33.
- Ávila, Xavier. Apuntes inéditos, FES-Acatlán-UNAM. México. 2005
- Bartoli, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada. México, Paidós, 1983.
- Castells, Manuel. La era de la información. Vol. 1. La sociedad red. España, Alianza Editorial, 1999.
- Cebrián, Juan Luis. La Red. España, Taurus, 1998.
- D'Aprix, Roger. La comunicación. Clave de la productividad. México, Limusa, 1986.
- Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México, Trillas, 1991.
- Flores, Fernando. Inventando la empresa del siglo XXI. Santiago de Chile, Granica, 1989.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. Identidad de la organización. Invarianza y cambio, Buenos Aires, Paidós, 1989.
- Etzioni, Amitai. Organizaciones modernas. México, UTHEA, 1986.
- Galindo Cáceres, José. Técnicas de investigación. En sociedad, cultura y comunicación. México, Addison Wesley Longman, 1998.
- Grijelmo, Alex. El estilo del periodista. España, Taurus, 2001.
- Habermas, Jürgen. Teoría de la acción comunicativa, I. México, Taurus, 2005.
- Harry, Abravanel. Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Ed. Legis.
- Juárez Chávez Diego, (1997, octubre). Atisbos y abismos para investigar la comunicación organizacional desde una perspectiva ecológico-existencial. Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación, No. 1, 21-26.
- Kloss Fernández del Castillo, Gerardo. Entre el diseño y la edición. Tradición cultural e innovación tecnológica en el diseño editorial. México, UAM-Xochimilco, 2002.
- Kloss Fernández del Castillo, Gerardo. El Papel del Editor. El proceso productivo en la industria editorial. Un modelo general razonado. México, UAM, 1998.

- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global, México, Mc Graw Hill, 2004.
- Luhmann, Niklas. Sociedad y sistema: la ambición de la teoría. Barcelona, Paidós, 1997.
- Maherzi, Lotfi. Informe Mundial sobre la Comunicación. Los medios frente a los desafíos de las nuevas tecnologías. España, Ediciones UNESCO-CINDOC, 1999.
- Martín Serrano, Manuel y autores. Teoría de la comunicación. I. Epistemología y análisis de la referencia. México, FES-Acatlán. UNAM, 1991.
- Martínez, Emilio. Herramientas estadísticas básicas. Gráficas La Prensa, s/a.
- Martínez Rivera, Lizeth Anel, “El corazón del periodismo mexicano”, Periódico Reforma diez años de historia. Tesis de licenciatura, FES Acatlán-UNAM, 2005.
- Mayntz, Renate. Sociología de la Organización, Madrid, Alianza Universidad, Colección Ciencias Sociales, 1990.
- Michel, María Verónica. Apuntes inéditos, FES-Acatlán-UNAM. México. 2005.
- Morgan, Gareth. Imágenes de la organización. España, Alfaomega, 2004.
- Moles, Abraham A., Rohmer Elisabeth. Teoría de los actos. Hacia una ecología de las acciones. México, Trillas, 1983.
- Pérez Dávila, Jaime. Diversidad y comunicación. Elementos para una planificación global de la comunicación. Inédito, FES-Acatlán-UNAM. México, 1998.
- Pérez Dávila, Jaime. Recursos culturales de la organización. Inédito, FES-Acatlán-UNAM. México, 1998.
- Pérez Gómez, Jorge. Los avisos de la modernidad. Diagnóstico y soluciones organizacionales de la UNITEC-P. México, tesis de licenciatura, FES Acatlán, UNAM, 1993.
- Pérez Gómez, Jorge. Los enredos y abismos del liderazgo mexicano: colección realista-mágica de líderes de algunas organizaciones mexicanas. Acercamientos y balbuceos sobre el poder organizacional. Alter Ego, 2004, No. 0, 15-28.
- Revilla, Mario (2004, enero). Estrategias comunicativas de reproducción. Alter Ego, No. 0, 29-36.
- Revilla, Mario. (2004) Representación: el sentido de las cosas. Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la FES Acatlán, segunda época, año 1, No. 0.
- Revilla, Mario. Modelos representacionales de la comunicación.
- Rodríguez, M. Darío. Diagnóstico organizacional. México, Alfa-Omega, Universidad Católica de Chile, 1999.
- Roger, D'Aprix. La comunicación clave de la productividad. México, Limusa, Noriega Editores, 1998.

- Ruiz Olabuenaga, Diego. Sociología de la organización. Universidad de Deusto, España.
 - Serrano, Rafael. La organización habitable. México, Fecha publicidad, 2001.
 - Timm, Paul. Management communication. The finger on the pulse. Prentice Hall, 1986.
- Capítulo XXII.
- Thompson, B. John. Ideología y cultura moderna. México, UAM, 1998.
 - Thompson, Keneth. “La sociedad organizacional”, en Salaman y Thompson. Control e ideología en las organizaciones, México, Fondo de Cultura Económica, 1984.
 - Weill, Pascale. La comunicación institucional. La comunicación global y de gestión. Barcelona, Paidós, 1994.
 - Wolton, Domique. Internet ¿Y después? Barcelona, Gedisa editorial, 2000.

Documentos de la organización

- Grupo Reforma. Manual del Participante. Diplomado en Edición Periodística, 2004.
- Grupo Reforma. Manual de Estilo, 2004.

Hemerografía

- La REFORMA de México (1994/ 11/ 20). Reforma.

Referencias en internet

- Avilés Fabila, René. Estado Sociedad y Medios de Comunicación, disponible en <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n17/17raviles.html>, 10/ 06/ 2005.
- Corbin, Will. Principios básicos de Gerencia. Disponible en: http://www.ijnet.org/FE_Article/Trainingdocument.asp?CID=203109&UILang=3&CidLang=3 10/06/2005
- Crucianelli, Sandra. La prensa escrita en América Latina. Tendencias. Disponible sólo en la intranet de Reforma.
- Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española <http://www.rae.es/>
- Enciclopedia libre Wikipedia. <http://es.wikipedia.org/wiki/Arte>
- Fuentes Berain, Rossana. Prensa y poder, disponible en http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n23/23_rfuentes.html, 15/06/2005.
- Schnellinger, Lisa. Ayudando a su personal. Algunos principios sobre la supervisión. Disponible en: http://www.ijnet.org/FE_Article/Trainingdocument.asp?CID=203105&UILang=3&CidLang=3 15/06/2005.

ANEXO 1

Cuestionario Coeditores

- 1.- ¿Cómo define la labor de un editor?
- 2.- ¿Cómo define la labor de un coeditor?
- 3.- Marque de la siguiente lista las que considere tareas de un editor:
 - Corregir notas ()
 - Administrar los recursos materiales de la sección ()
 - Procurar la calidad de vida de su equipo de trabajo ()
 - Planear agendas de trabajo ()
 - Estar informado ()
 - Revisar la competencia ()
 - Definir ángulos noticiosos ()
 - Orientar al reportero ()
 - Asistir a reuniones con directores ()
 - Pedir aumentos de sueldo ()
 - Señalar al reportero sus errores ()
 - Aplicar sanciones en casos necesarios ()
 - Ser un líder de su equipo de trabajo ()
 - Tratar con las fuentes ()
 - Informar a su equipo de las decisiones institucionales ()
 - Cuidar el diseño de la sección ()
 - Dar ideas para diseñar las notas ()
 - Planear producciones fotográficas para la sección ()
 - Establecer la estructura y jerarquía de la sección y las páginas ()
 - Todas las anteriores ()
 - Ninguna de las anteriores ()
- 4.- Enumere cinco de las funciones principales de su trabajo como coeditor:
- 5.- ¿Cuántas veces a la semana usted ha tenido que hacer labores que no le corresponden?
 - a. Ninguna ()
 - b. 1 a 3 (), cite ejemplos _____
 - c. 3 o más (), cite ejemplos _____
 - d. Otra _____
- 6.- Usted siente que el editor:
 - a. Se apoya en usted y delega trabajo ()
 - b. Desconfía de usted y no delega ()
 - c.- Confía en usted pero no delega ()
 - d.- Desconfía de usted pero delega ()
- 7.- Del 1 al 10, cómo califica la comunicación que el editor tiene con usted. (diez es la calificación más alta).
- 8.- Del 1 al 10 califique cómo es el ambiente que existe en su equipo de trabajo.
- 9.- Del 1 al 10 cómo califica el liderazgo de su editor.
- 10.- ¿Cómo podría el editor mejorar la relación con su equipo?
- 11.- Usted considera que el editor también debe ser un líder
Sí (), por qué
No (), por qué

Cuestionario Reporteros

1.- ¿Cómo define la labor de un editor?

2.- Marque de la siguiente lista las que considere tareas de un editor:

- Corregir notas ()
- Administrar los recursos materiales de la sección ()
- Procurar la calidad de vida de su equipo de trabajo ()
- Planear agendas de trabajo ()
- Estar informado ()
- Revisar la competencia ()
- Definir ángulos noticiosos ()
- Orientar al reportero ()
- Asistir a reuniones con directores ()
- Pedir aumentos de sueldo ()
- Señalar al reportero sus errores ()
- Aplicar sanciones en casos necesarios ()
- Ser un líder de su equipo de trabajo ()
- Tratar con las fuentes ()
- Informar a su equipo de las decisiones institucionales ()
- Cuidar el diseño de la sección ()
- Dar ideas para diseñar las notas ()
- Planear producciones fotográficas para la sección ()
- Establecer la estructura y jerarquía de la sección y las páginas ()
- Todas las anteriores ()
- Ninguna de las anteriores ()

3.- ¿Cuántas veces a la semana usted ha tenido que cubrir notas fuera de su agenda?

- a. Ninguna ()
- b. 1 a 3 ()
- c. 3 o más ()
- d. Otra

4.- En una semana, ¿cuántas notas escribe en promedio?

5.- ¿Cuántas de las notas que reportea en una semana sí se publican?

- a. Todas ()
- b. 1 a 3 ()
- c. 4 o más ()
- d. Otra

6.- ¿Cuántas juntas de planeación tiene el editor con su equipo de trabajo en un mes?

- 1 por semana ()
- 1 por quincena ()
- 1 al mes ()
- No tiene ()

Otra

7.- Del 1 al 10, cómo califica la comunicación que el editor tiene con usted (diez equivale a excelente).

8.- Del 1 al 10 califique cómo es el ambiente que existe en su equipo de trabajo. (diez es la calificación más alta).

9.- Del 1 al 10, cómo califica el liderazgo de su editor.

10.- ¿Cómo podría el editor mejorar la relación con su equipo?

11.- Usted considera que el editor también debe ser un líder

Sí (), por qué

No (), por qué

Cuestionario diseñadores

1.- ¿Cómo define la labor de un editor?

2.- Marque de la siguiente lista las que considere tareas de un editor:

- Corregir notas ()
- Administrar los recursos materiales de la sección ()
- Procurar la calidad de vida de su equipo de trabajo ()
- Planear agendas de trabajo ()
- Estar informado ()
- Revisar la competencia ()
- Definir ángulos noticiosos ()
- Orientar al reportero ()
- Asistir a reuniones con directores ()
- Pedir aumentos de sueldo ()
- Señalar al reportero sus errores ()
- Aplicar sanciones en casos necesarios ()
- Ser un líder de su equipo de trabajo ()
- Tratar con las fuentes ()
- Informar a su equipo de las decisiones institucionales ()
- Cuidar el diseño de la sección ()
- Dar ideas para diseñar las notas ()
- Planear producciones fotográficas para la sección ()
- Establecer la estructura y jerarquía de la sección y las páginas ()
- Todas las anteriores ()
- Ninguna de las anteriores ()

3.- En una escala del 1 al 10 (donde diez es la calificación más alta), el interés que el editor demuestra por el diseño de la sección es:

4.- ¿Cuántas veces a la semana el editor planea con usted cómo trabajar las notas de la sección?

1 a 2 ()

3 a 4 ()

5 a 6 ()

No planea ()

Otra

5.- ¿Cuántas veces a la semana tiene que cambiar el diseño de sus páginas por decisión del editor?

1 a 3 ()

3 a 6 ()

6 o más ()

Otra

6.- Del 1 al 10, cómo califica la comunicación que el editor tiene con usted (diez equivale a excelente).

7.- Del 1 al 10 califique cómo es el ambiente que existe en su equipo de trabajo. (diez es la calificación más alta).

8.- Del 1 al 10, cómo califica el liderazgo de su editor.

9.- ¿Cómo podría el editor mejorar la relación con su equipo?

10.- Usted considera que el editor también debe ser un líder.

Sí (), por qué

No (), por qué

Anexo 2

Cuestionario Proveedores

- 1.- ¿Qué opina de la labor que desempeñan los editores?
- 2.- Enumere las responsabilidades más importantes que los editores deberían cumplir, relacionadas con el área que usted dirige.
- 3.- Mencione las dificultades que con mayor frecuencia tiene con los editores y que afectan los procesos de trabajo del área que usted dirige.
- 4.- A qué atribuye las dificultades que tiene con los editores.
- 5.- ¿Cómo podrían mejorar los editores los procesos relacionados con el área que usted dirige?

Anexo 3

Matriz usada para el sondeo del inventario de medios en la organización.

PUESTO: _____

INSTRUCCIONES: De la siguiente tabla marque todos los cuadros correspondientes a las personas con quien (es) sostiene comunicación frecuentemente y a través de qué medios.

	Editores	Coeditores	Reporteros	Diseñadores
Comunicación cara a cara				
Teléfono				
Correo electrónico				
Chat				
Notas adheribles				
A través de terceros				
Pizarrón de corcho				
Juntas de planeación				
Intranet				
Instrucciones por escrito				
Reuniones informales				
Otro/ especifique				

Anexo 4

Encuesta de clima comunicativo

A continuación le presentamos 35 afirmaciones sobre la comunicación en el área de la redacción de Reforma. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque la opción que, en su opinión, respondería la mayoría de los colaboradores bajo sus órdenes. En todos los casos recuerde que:

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

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

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

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

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

CUESTIONARIO

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

1. El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2. Esta compañía deberá contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los editores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

4. La mejor manera de comunicación entre editores y sus colaboradores es a través de los diversos modos de comunicación informal.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5. El editor debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

6. En el momento en que se tomen decisiones por parte del editor deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

7. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

8. La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y editores.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

9. El editor debería dar seria y pronta atención a cada queja sugerencia hecha por los empleados.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

10. Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

11. Cuando el editor informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el por qué de tales cambios.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

12. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

13. Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancia y estado financiero de la empresa.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

14. Es obligación del editor solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes coordina.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

15. La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

16. Los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto de la compañía.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

17. El editor debería dar información completa de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazo.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

18. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

19. Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la empresa.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

20. Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

21. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por el editor.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

22. El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

23. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

24. El editor debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la empresa, que afectan al empleo y a su imagen pública.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

25. Los empleados deberían tener una información continua acerca del proceso de la producción en la empresa.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

26. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

27. Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

28. Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

29. ¿Deberían los empleados sentirse libres de discutir con sus editores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

30. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

31. Esta compañía tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

32. Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

33. La difusión informativa y noticiosa en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

34. La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en la empresa.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

35. Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la empresa.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Anexo 5

Transcripción sesión de grupo

Moderador (M): La sesión es completamente anónima, en ese sentido siéntase seguros de que no será usado para otros fines más que para un trabajo académico.

Sé que están en un proceso de rediseño en su lugar de trabajo y me gustaría saber cómo van con eso, cuál es su opinión sobre el rediseño.

P1: Pues era un rumor que se corría muy fuerte desde hace como más de un año, pero formalmente no nos habían dicho nada hasta hace una semana que nos invitaron a participar en un taller específico para darnos los lineamientos sobre el nuevo rediseño que va a entrar ya en vigor el 20 de noviembre (2005), pues es el aniversario del periódico.

Empezamos a ver ya más o menos de qué se trata, lo que quiere el rediseño, lo que el periódico desea para el rediseño. En ese taller vimos más claros los lineamientos. En cuanto a la experiencia del taller me pareció que fue demasiado para el poco tiempo que tuvimos y que en realidad aplicamos poco lo que aprendimos; supongo que se tiene que llevar a cabo, o sea se tiene que llevar a la práctica, pero es complicado en tan poco tiempo llevar a la práctica todo lo que vimos en el taller; pero creo que sí se puede lograr poco a poco y realmente apuntándolo. Creo que hay cosas mucho más complejas que otras; yo soy reportera y en mi experiencia, creo que si entras en una dinámica ya tienes un método de trabajo y ahora hay que romper con eso y empezar a experimentar nuevos códigos.

M: Ustedes tomaron ya el taller

P1: De capacitación para enseñarnos a utilizar el rediseño y las nuevas herramientas.

P2: Es que está organizado como en grupos; no todos están involucrados en el rediseño; por ejemplo, en mi caso yo lo que sé es porque me lo han contado los que han ido al taller, pero propiamente así que yo lo haya visto o que sí tenga como ya muy puntual qué es el rediseño pues la verdad no, se supone que ya a partir de que cada grupo vaya tomando el taller ya van a bajar la información pues a todo el equipo ¿no?, de las diferentes secciones, pero pues bueno lo que sabemos es que el rediseño no es solo en la parte gráfica ¿no?

M: ¿Tú eres diseñadora gráfica?

P2: Sí, lo que se nos ha comentado es que el rediseño en general tendrá notas más cortas, o más puntuales, y por lo tanto va a permitir que haya más despliegue de fotos; que será un poco más impactante en cuestión de imagen.

P3: Yo creo que tiene dos graves problemas, hay que criticarlo aunque todavía no esté, pero creo que uno de los problemas es que la redacción desconoce casi en absoluto qué es el rediseño ¿no? La dirección o los editores creo que han tenido un trabajo difícil y mal hecho en el sentido de que no han logrado que la tropa sepa exactamente a qué se va a enfrentar el mes que entra ¿no?; o sea, yo creo que el desconocimiento es lo que prevalece en general entre todos, no sería insalvable, pero sí tiene su grado de dificultad, los diseñadores y los reporteros se van a enfrentar con nuevas herramientas que han manejado muy poco. Un curso de tres días es insuficiente y hay quien ni siquiera ha tomado esos tres días, entonces yo creo que ésa es la primera gran deficiencia: que durante un año estuvo el rumor y durante un año no tuvimos ninguna información sobre a dónde íbamos y qué se esperaba.

P3: Es como la reforma fiscal ¿verdad?, (ríen) esto lleva años. Y el otro problema que yo le veo es que también se ha bautizado como un rediseño y yo creo que eso también está mal, o sea un rediseño es... el diseño es gráfico y se supone que esto no es gráfico nada más, se supone que es también el editorial, ¿no?, entonces yo creo que el bautizo pues tuvo que haber sido el “renacimiento” verdad, o el replanteamiento, es decir, rediseño como que de facto excluye lo que es editorial ¿no?

P3: Exacto, sí lo hubieran definido así creo que hubiera sido algo menos excluyente y más incluyente pues.

P3: Se remite totalmente al diseño gráfico.

P3: A pesar del curso que nos dan, donde te hacen énfasis en que además de lo gráfico va a cambiar lo editorial, pues yo no estoy muy convencido de eso.

P4: Sí, y nada más para ahondar en lo que dice el compañero, y digo a la mejor es todo lo que entiendo, pero fue incluso excluyente con el propio equipo de diseño gráfico, finalmente hubo gente que estuvo dedicada a trabajar el rediseño, la gente que esta ahí en desarrollo gráfico, en el olimpo, lo que esta arriba (ríen), pero a mí lo que me llama mucho la atención es, era tanto el misterio yo creo que era tanto el afán de que no se supiera qué se estaba preparando, que fue peor, bueno a la mejor sí ganaste que tu competencia no se enterara qué ibas a hacer, pero lo que está en riesgo es que en un mes que entremos con el rediseño no todos van a estar en el mismo canal, y es lo que yo platicaba con un coeditor, sí está muy padre, las ideas están muy buenas, el problema es en el trabajo diario y si la gente, ni siquiera los directores están en el mismo canal, vamos a tener muchos problemas, porque a la mejor el tipo que opera, el que hace la planeación va a decir: “vamos a hacer esto”, pues otro dirá: “no, tenemos que irnos de este modo”, y aunque uno está en el canal y ya muy emocionado, y con las herramientas dominadas y ya muy girito con eso, si el director te pone freno no vas a poder hacerlo, tons a mí lo que más me preocupa, más que todo este desconocimiento, es que los directores qué tan involucrados estén con ello, porque lo ves incluso desde ahorita, de repente te dicen un, después de una junta, “no es que tenemos que apostar a las fotos”, la siguiente semana se les olvida eso, y ya te dicen que no traigas la foto más chiquita, ese tipo de contradicciones es lo que yo creo que puede dar al traste con esta propuesta, que la utopía pues sí esta muy buena pero yo creo que hace falta, incluso mayor difusión, no nada más con nosotros sino con los directores mismos.

P5: Lo que provocaron en realidad fue un problema grave de comunicación por mantener la secrecía, por mantener el proyecto secreto y que nadie saliera y que en El Universal no se enteraran, y que todo fuera el gran secreto para que fuera el gran ¡bum!, considerando a la gente de adentro como fuentes de filtración de información. Entonces al tratarnos a nosotros adentro como enemigos para que no supiéramos, para que no fuéramos a contar, provocaron un problema de comunicación, entonces los rumores crecieron con su propia energía y cada quien tiene ya una idea distinta de cómo va a ser, entonces a la hora que les digan cómo va a ser va a tener que enfrentarse a la idea que ya se hizo la gente de cómo viene, y entonces van a tener que combatir lo que generaron los rumores y luego lograr que la gente se suba a la nave después de que la trataron como enemiga, ¿no?, después de que no les dijeron, de que todo era secreto, no puede saber nada, entonces también hay un gran ambiente sobre todo a nivel reporteros de rechazo inmediato porque lo que les dijeron es “este , bueno, no te puedo decir cómo viene, pero vas a trabajar más eh, tienes mucho trabajo eh, yo lo siento mucho, vas a trabajar mucho”, entonces ya hay un rechazo por el lado de reporteros, porque todos en Reforma trabajamos muchísimo, entonces les dijeron: “lo que haces más, más, entonces ahí de entrada la gente... hablas con reporteros y hay un rechazo de “a mi ni me vean. (ríen).

P6: Creo que ese es uno de los principales retos, ¿no?, que tiene que enfrentar este proyecto, precisamente porque los reporteros son la fuente de información, pero si un reportero no está convencido de lo que está haciendo cuando tú diseñador, también soy diseñadora, pides ayuda y le preguntas: “oye cómo puedes traducir la información en un gráfico, en imágenes”, ¡uy! sientes el rechazo, ¿no?, esa pequeña pared, que va hacer un poco más difícil de escalar y otro de los problemas que veía es esta segmentación de información que se dio al no abrir el curso por ejemplo a todo el equipo completo, que todo el equipo escuche la misma información, solamente son, tres: un diseñador, un reportero y un editor los que están.

P3: Tres por semana, pero van a ir llevando más

P6: Pero no va a ser abierto a toda la sección, no va a entrar todo el equipo, entonces eso provocó que se vaya dando en los que sí van entrando una distorsión de como cada quien lo

está entendiendo, creo que hubiera sido mejor no sé si es un taller de una semana de una hora, hora y media, donde todo el equipo escuche lo mismo, de qué se trata y todos están en el mismo nivel, al mismo tiempo, a que esa información sea pues como una pirámide.

P5: Porque hay otro problema que tiene que ver con el proceso de aprendizaje, o sea los que lo tomaron ahorita no van a tenerlo tan fresco, ni tan actual que los que lo tomemos en noviembre más cercano a que se aplique, porque ellos van a tener todavía un mes del viejo estilo.

P4: De corrupción.

P5: Exacto, entonces el proceso de olvido normal que tiene todo ser humano se va aplicar en todos estos días hasta que llegue el momento, además de la evolución que pueden tener los mismo maestros, los que están enseñando pa' poder decir una cosa las primeras semanas y hay que ver que dicen las últimas semanas, hay que ver que tan minuciosos fueron con las primeras semanas, qué tan minuciosos van a ser con las últimas ya que tengan la presión del tiempo encima.

P4: Sí, y sobre eso no se si ustedes se dieron cuenta, pero ya con cuestiones de aplicación de las herramientas de una página diaria, ya de repente, “oye, pues es que tengo un plequerío, qué onda, cuál elimino”, “¿eh?, ésa”, (ríen); al otro día llegaba otra persona, “no, es que esa no se elimina, la otra”, pues a ver qué onda, ese tipo de cosas a la mejor son muy minuciosas, pero me parece que es de las cosas de las que mayor problemas van a causar, sí de repente estás con el problema de que no sabes qué pleca vas a eliminar cuando se te junten tres plecas en un espacio y que te digan, “no, pues ésa”, y a la siguiente semana nos van a decir que no, eso es lo que a mí me preocupa, que yo incluso los veía aunque sea el primer curso me parece que por ser un reto tan grande debió haber estado más controlado en este tipo de aspectos, sobre todo si hemos estado trabajando con las páginas, si ya tienes aún x, bueno, esto es lo que vamos hacer, en'tos saben qué chavos a la mejor agarréense lo que se hizo en otro taller con titulares o con asociados que nos armen páginas y para que vieran que tipo de conflictos se iban a presentar con los recursos gráficos en las páginas porque aquí va a ser un rollo, y ya después –me dice, no ésa pleca no era, -no es que esta tipografía, incluso las tipografías lo que quieren estandarizarlo, de repente cambian, una numeralia cuando dicen un forma con un modo tiene una tipografía, y es en otro modo tiene otra tipografía, ese tipo de cosas me parece que es falta de cuidado, debe ser más, más estandarizado, más uniforme porque sino es más difícil que tu equipo pueda absorber las herramientas, apréndete 80 estilos, no manches.

P1: Y además al primer equipo, yo creo que sí deberíamos de haber tenido ya en nuestras manos el un nuevo manual que también están rediseñando cada día.

P1: Por eso no los tenemos en nuestras manos, yo que formé parte del primer equipo, que sería bueno para ir, ya con lo que aprendimos también, dudas y todo ir checando también este, pues de entrada ya lo que está diciendo el manual, de por si el primer manual es difícil que se te quede grabado y tienes que regresar constantemente al manual, pero y ahora con este otro manual que además en la dinámica del taller no pude revisarlo bien, pero me parece que es totalmente de diseño.

P4: Sí, casi.

P1: Que el 90 % es de diseño y entonces también como reporteros no tenemos una nueva herramienta que nos apoye para ver lo que quieren. Se necesita el manual.

P3: Sí, pero se sigue quedando mucho en la parte gráfica.

P3: Yo insisto, sí es mucho de forma, y de fondo se supone que quieren reforzar cosas que en teoría ya deberías estar haciendo, ¿no?, que es escribir claro, conciso, preciso, esencial, bueno, o sea el que no lo está haciendo ahorita pus no sé qué está haciendo, ¿verdad?, yo creo que a partir del 20 noviembre o el día que salga el rediseño es muy **utópico** pensar que de repente los reporteros y los editores vamos a empezar a escribir de una manera magnífica con materiales narrativos, literarios, que dejaremos eclipsado a García Márquez (ríen), o sea

porque eso no lo puedes dar en un curso de tres días, ni decirle de repente “cámbiense el chip y pónganse escribir de una manera menos dura, más atractiva”, que sus materiales sean más interesantes o sea está bien que te lo digan, pero así no se enseña, hay un proceso de aprendizaje, es una escuela.

P3: Yo no espero que nadie empieza a escribir como El País o como Le Mond de un día para otro, eso lo tienes que enseñar.

P1: Y tienes que ver también, en este caso, por ejemplo con los reporteros, saber cómo están en cuanto a cuáles son sus habilidades, en dónde está fuerte este reportero y dónde este otro, digamos que sus puntos débiles y a partir de ahí ya poder decir tienes que reforzar en esto o en esta otra; lo que decías es cierto, se supone que ya tenemos que estar todos los reporteros en la misma dinámica de: que sea interesante, que sea conciso, todo esto, pero yo lo que entendí en el taller es que también lo que quieren es que el reportero, o sea que el reportero no se quede en la dinámica de siempre que es ir, recoger información, llegar escribirlas sino que también ya tú tengas la idea del concepto gráfico que también es otro reto ¿no?, ir a este reportar la nota pero también saber que puedes llevar un gráfico o cómo se puede ilustrar y de alguna forma ya trabajar con él, con el diseñador gráfico y con el editor, entonces también como tener otras herramientas, otra habilidades que yo creo que en realidad es difícil.

M: Claro.

M: Y cómo se supone que iban a enterarse ustedes del rediseño, en teoría cómo iba a ser la transmisión de la información de quienes idearon en “el olimpo”, dicen por ahí.

P2: Pues se supone que a partir de que fueran subiendo las tres personas de cada sección iban a bajar ya con la información y ya, pues decía ya todo el equipo cómo se iba a trabajar.

M: Y quiénes eran las personas que subían.

P2: El editor, un reportero, y un diseñador.

P4: Pensaron que iban a ser o sea titulares, gráfico igual editores, por ejemplo de cada sección se subían y a ellos les pasaban las cosas, pero pues no, digo o sea también me vale, ¿no?, yo no soy el titular asociado, pero este, aún así también a donde este ¿no?, y es que era “radio pasillo” pues hay muchas versiones, entonces por un lado era no pues sí sube titular, después no pus que van a bajar una, ¿no?, no que van a bajar conferencias de todos los gráficos y luego todos los editores y luego los reporteros.

M: O sea no hubo una información sobre esto...

P4: No, y era parte de la neblina que crearon para esto ¿no?, digo me parece que es adecuado que como se está haciendo ahorita, bueno entren por equipo porque generalmente te permite trabajar en tus condiciones, en tu sección, pero ya muy con el tiempo encima.

P1: Pero incluso hay equipos en los que hay editores que van a trabajar con reporteros que en el trabajo diario no tiene contacto con ellos, entonces también desde ahí está mal organizado, no todos, pero yo conozco equipos de editores que no tienen contacto diario con el reportero, más bien el coeditor es el que tiene ya contacto con los reporteros, también es otro problema.

P6: Y hace tiempo, cuando empezaba, comenzaron a filtrar información de ese despliegue en más imagen, de cómo manejar los formatos en las páginas, se pidió que se empezaran a hacer pruebas, que se mostraran como buscapies, de bueno, por ahí puede ser, cómo puede ser, imagínate las fotos, qué proporciones puede tener, hasta donde puede llegar y de repente lo tronaron, “saben que, ya se está abriendo demasiado a lo que es lo nuevo, parénle”, un par de semanas después “señores el rediseño se nos viene, se les ha olvidado manejarlo, -pero sí me paraste hace una semana, -pues no, vuélvete a meter”, y la semana siguiente, “oigan llevan tres días consecutivos tirando el rediseño”, por parte del área gráfica ha sido un bamboleo de petición, de freno, petición, freno, y ahorita la sección lo que decidió es dejarlo por la paz y si hoy llega mi coordinador, y me dice, -hoy quiero que tires rediseño, tiras rediseño, si mañana es diseño normal, mañana va a ser diseño normal.

P2: Ahora yo tengo una duda porque no quiero pues que, qué ha pasado con los fotógrafos, sí ellos también han entrado al taller, o qué, por qué, la tendencia es este, que sea más fotográfico, ¿no?, y que una foto en toda la página sea como de gráfico fuerte, ¿no?, pero digo no sé que tan factible sea que todos los días tengas una foto como para desplegar en toda la página, digo, lo digo por las secciones diarias, pero incluso para nosotros, las semanales, a veces no tenemos un material tan bueno como para que sea una sola foto en toda la portada ¿no?, entonces digo también por ahí tendría que verse que el fotógrafo también estuviera involucrado en todo esto para, si se está pidiendo que sea una foto, pues que también este se pongan las pilas el reportero en material que sostenga que, que publiques una foto todos los días, ¿no?, buena una foto.

P5: Un elemento interesante que metió también mucho ruido en cuanto al rediseño fue el propio rediseño de El Universal, porque hay tan poca información entre la gente, que cuando salió el rediseño de El Universal empezaron a correr los rumores de, -¡eh!, nos refritearon el rediseño (ríen), como el ex director de diseño fue el que encabezó el equipo de rediseño en El Universal, cuando salió dijeron “está igualito, lo repitieron todo”, entonces todo mundo viendo El Universal, más que por curiosidad de lo que estaba haciendo, para darse una idea de cómo podía venir y en El Universal hicieron una cosa así muy chistosa, el primer día dedicaron su página dos a explicar su rediseño con flechitas y todo el rollo, pues la gente se clavaba ahí para tratar de ver si tenía pistas de cómo venía la cosa para cada quien, entonces lo que esta haciendo El Universal no sé si es igual o parecido o no, vino a meter todavía más ruido a cuanto información por el supuesto parecido que tiene con lo que vamos hacer nosotros, entonces ya es un masacote allá abajo, espantoso de cosas.

M: Esta eventualidad que están viviendo ahorita, el cambio de imagen del periódico, es nada más en esta coyuntura o se da diariamente, se estaba dando ya desde antes esta incomunicación.

P5: Pues es como una cosa normal, hace como año y medio hicieron una especie de pláticas y con unos expertos cubanos, ¿eran cubanos?

P2: Sí eran cubanos.

P5: Eran cubanos, que vinieron a explicar como las nuevas tendencias en diseños de periódicos, (ríen), entonces este, y hablaron por ejemplo de que el futuro es el tabloide y quien no le apueste al tabloide está perdido y que se suicide, entonces desde ahí empezó pero cuando ibas con diseñadores o con jefes a que te dijeran, bueno, y qué vamos hacer, “ah, no es que esa platica fue apenas para empezar el concepto de lo que vamos hacer”, entonces de año y medio para acá empezó la bolita de viene más o menos así, y luego cambios, en las autoridades máximas de diseño salió uno, entró otro, y no, es que ya lo que habíamos dicho no, porque le vamos a cambiar el color y no sé que, entonces pero son puros rumores, no hay una sola persona ni una sola autoridad con quien puedas llegar y sentarte y que te diga, “a ver cómo está el rediseño, cómo viene, no pérate, en su momento te enterarás.

P1: ¿Pero te referías a la cuestión del diseño, o en general a cualquier tema en el periódico?

M: ¿Sí, en la dinámica diaria del periódico, ocurre lo mismo?

P1: Es que depende o sea, yo lo que creo es por ejemplo que los equipos pequeños tienen mayor comunicación y es más fácil, trabajar este, con un equipo pequeño que con un equipo grande y también con un equipo que tiene que publicar semanalmente a que tenga que publicar diario, entonces no sé la experiencia... por ejemplo, creo que es un equipo bastante grande y es, ya entre los reporteros supongo, los revisores, diseñadores es difícil la comunicación, en mi caso que estoy en un equipo pequeño no tengo ese problema de comunicación o sea el editor, diseñador, reporteros estamos en constante comunicación en mi sección; lo que sí he visto es que entre reporteros de una o incluso diseñadores, editores de una sección a otra no hay, no hay tanto comunicación, (...) porque incluso en el taller se veía que una sección puede llevar una información el sábado y otra la puede llevar el martes y no

cambia el ángulo es más o menos lo mismo o sea es (...) al que no hay comunicación entre los equipos que forman este, las diferentes secciones, es en cuanto a lo que yo he percibo en trabajo diario.

P5: Tiene que ver también con la dinámica diaria, la dinámica es muy, muy intensa son muchas decisiones las que tienes que tomar, es mucha la presión del tiempo, es mucha la presión de los jefes y directores que están planteando constantemente cambios, cambios, modificaciones, ajustes y tú tienes la presión del tiempo encima entonces llega un momento en que para sobrevivir cada día, cada día tienes que encerrarte a tu pantalla, a tu pantalla, a tu paginita, e incluso olvidar o aislarte de lo que está pasando en las otras páginas de tu propia sección porque sino no sales, no sales, te come el tiempo y al rato se te pegan en la garganta porque no cumpliste con el tiempo, entonces es mucha presión lo que hay sobre todo ya en las últimas horas de la tarde entonces en la mañana, en las juntas y a medio día en la, en la parte temprana de la tarde, pasan como instrucciones generales, -y díganle a su gente que, vamos a utilizar más pies especiales, ok, sí queda el jefe pero luego el jefe tiene que decidir que va a ir en cada página y a quien lo va asignar y cómo va el diseño y los problemas de las fotos y atender además a los reporteros que quieran hablar con ellos, y no sé que, son 400 cosas para las 11:30 que están llegando a sus casas, -ay, no les dije que teníamos que hacer esto, se me pasó avisar aquello otro, y están las notas sí, pero en la dinámica diaria no te, no te permiten, no te dan el resquicio de hacerlo, a veces se quede y llegan, ves a los jefes llegar de las juntas así desesperados a mandar e-mails de, -ah, por cierto en la junta se dijo que tenemos que usar más pies especiales, bye, eh, pero cómo...

P5: En notas principales, en páginas principales, en interiores también, qué tanto, cuántos pedidos especiales podemos, no, nada, solo hubo tiempo de que te pasaran esa instrucción resuélvela como mejor te parezca, o pregúntales sí es que tiene tiempo de contestarte o a ver, es la propia dinámica de un periódico no...

P4: Y este, digo nada más para acotar lo que mencionaba la compañera, también en mi área gráfica de la sección se dio ese problema cuando cambiamos de coordinador, de pronto era, la comunicación se daba solo cuando había errores que recriminar, y el resto de la semana no te enterabas que había (...), y fue, era lo mismo con el coordinador que estaba antes, o sea cuando había errores sabías que íbamos a tener junta, ¿no?, y que iba a haber una desbandada de correos para que todo mundo se enterara de lo que estas respondiendo, entonces yo le decía a uno de los editores, con mi titular, digo, -oye es que no se, o sea no entiendo o sea yo, yo sé, sabemos que todo el trabajo es perfectible pero también sabemos que entre en, en este el equipo que esta buscando que ese trabajo tenga las menores correcciones posibles, si estamos tan mal, yo no entiendo porque no nos han despedido, no o sea, que esta pasando, si mi estándar es tan bajo, entonces, sabes, sabes que finalmente por estar, eh, en, en un puesto en una jerarquía alta esta sujeto a más, ellos sujetos a más presión me imagino porque se la pasan 13, 14 horas allá adentro y yo no lo dudo pero el problema con la comunicación en el periódico independientemente del rediseño es que se da más en cuestiones como esa, ¿no?, -ay, es que es como un problema y hay que arreglarlo, y es que ahora va a venir su situación y no es posible que se pueda repetir, con una (.....¿versión?) así creo que se, yo no, yo no, yo estoy de acuerdo en que los errores este se arreglen, ¿no?, no puedes dejar problemas sin soluciones y no puedes dejar este, como se llama culpas sin ser asumidas, ¿no?, sí tú te equivocaste pues muy tu culpa, y no pus sí, pues ya ni modo, ¿no?, pero no debe ser la única comunicación que tengas con tus jefes, siquiera con tus directores, ¿no?, de repente y dices oye ese trabajo salió bien, esperas que te digan, -oye te salió chido, no, pero de que sale mal el siguiente día, -oye cómo es posible estuvo trabajando, pues no, no nada más es eso, y, y creo que les falta tacto en ese punto, de repente pensar que uno asume, que su trabajo es percibido, y no es cierto, yo no lo puedo asumir necesito -oye comentarlo, ¿no?, y sobre todo porque sabes que siempre hay trabajos que se pueden enriquecer.

M: Claro. Y de tu punto de vista, cómo en su experiencia de trabajo diario cómo creen que podría mejorarse la comunicación

P3: Y ahora con el rediseño tendría que haber una, digo con motivo de rediseño, tiene que haber una, procesos de comunicación más fluidos tanto al interior de un solo equipo como con el resto, al interior un poco con lo que dice la compañera, ¿no?, porque ahora se supone que el, el reportero desde que sale a buscar la información ya lleva una propuesta gráfica que platicó con el coeditor o con el diseñador ¿no?, de, o sea no, no más vamos a ir a cubrir los muertos de Tláhuac, sino y ve pensando en que vamos hacer una infografía, entonces fíjate en la altura de no sé que, o sea el reportero ya va a ir como más metido así y el editor también en, pues voy a poner caritas de los policías, o no sé, se supone que llevo una comunicación ahí entre el equipo entre esa célula básica primero, ¿no?, y como se supone que ahora también va a haber pases entre secciones, ¿no?, sí yo llevé una nota sobre los coches que están robando y las pérdidas que causan las aseguradoras le puedo dar un pase a otra sección y esta sección me saca las zonas donde más roban coches, entonces se supone que también ahí ya tienen que empezar haber más comunicación entre las acciones para podernos ir dando esos pases, ¿no?, y no publicar ni más informaciones idénticas o incluso contradictorias, ¿no?, este pues bueno, es eso una de las ideas de habría que ver pues, realmente como aterrizan, ¿no?, pero...

P4: Sí, finalmente sabes que, que ya, bueno que el editor está metido en 80 problemas, que el coeditor general también está muy ocupado, entonces se necesita otra persona que te pueda funcionar como enlace con el resto de las secciones, hay que delegar responsabilidades, no puede ser posible que solo un titular y un asociado o un editor o un coeditor estén capacitados para hacer funciones, ¿no?, también tienes que dejar (....personas) sobre todo en secciones diarias que son tan complejas y tan grandes, sí tienes una persona que sirva como enlace con las otras, que sea enlace con las semanales, que pase mucho con los temas, en'tos te puede decir, -oye sabes que, en lo que el coeditor esta (...) a, y el editor esta peleando con el director del periódico la nota principal porque ya la quieren tumbar, otro editor puede estar este, negociando esta información, en'tos cuando lleguen, -ah, por cierto la sección fulanita ya no se lleva la nota, o la sección tal ya se la lleva, ese tipo de cosas lo que pueden servir, y delegar responsabilidades, ¿no?, de repente no ser tan, tan este celosos, no sé sí celosos a lo mejor están muy inculcadas y ya de que solo ellos pueden hacerlo.

P1: Entre los reporteros, de hecho, ya hablaban de una dinámica que reportearas información de otras secciones, o sea que hubiera cambio de equipo constante, pero a la mejor también puede darse la dinámica de comunicación de esta otra forma.

M: Que imagen tienen ustedes de cómo trabajan editor y coeditor, del papel que están jugando dentro del periódico.

P5: En el periódico puede ocurre una cosa muy curiosa que es, una constante, constante guerra de castas, o sea, la casta de los editores eternamente en guerra en contra los reporteros, y los reporteros contra los editores, editores o coeditores, o sea ahí en un rollo de ¡guaurr!, pero constante de todos los días, de todas las mañanas de todas las tardes, por el espacio y luego están los coeditores operativos contra coordinadores y editores generales y un, sí, un poquito más de cabeza que este se la pasan, -no este, pues mejor tu nota principal de la página seis, pásala a la página uno, y haber que haces con la página diez, ¿no?, y en'tos ahí es otro rollo de un estira y afloja, - que no mira que esto, que no mira que esto que, -no mira que lo otro y así y hasta que se llega aplicar el porque lo digo yo, y luego esta todavía ya, entonces la casta mayor de los directores los señores con la capitular que este, no, es que esa foto esta fea, -por qué, pero es la única que tenemos, -no busquen otra, cómo, no me late, la nota se sostiene, no la veo, esa nota principal que anunciaron dos semanas y que nos pasaron una adelante o hace una semana, no se sostiene pero va mañana, no se sostiene y haber que hacen, entonces es un constante estira y afloja, guerra de enfrentamientos de todos los días, de todos los días, entonces este luego llegan los ataques de todos lados, entonces, los editores optan por

este cohesionarse, los reporteros también pero allá, y los editores generales acá también entonces se estratifica, el rollo en un continuo estira y afloja que no acaba, no acaba a veces explota de unas formas a veces de otras pero esta ahí.

P7: Perdón por la tardanza, y este ahora creo que soy, yo el de las castas, representante de una de las castas, lo que pasa que es que el asunto de ponerse de acuerdo para una agenda este hacer la junta mensual para que vamos hacer dentro de tres semanas o un mes, el, ese afán por programar a veces la casta de los reporteros no lo entiendes, porque es demasiado, demasiado tiempo el día te gana, a veces te dejan trabajos para hacer y no, diablos, a qué hora, cómo, dónde porque todos los días surge el bomberazo, todos los días surge que, el lánzate porque ya, ya llovió, lánzate a otro lado porque hay un reportero que se enfermo...

P5: El levántame esta nota.

P7: El levántame esta nota, es que nos lleve este, este documento a la dirección, es que nos llegó este, este un tip de tal, hídole a veces no es que no, no se quiera trabajar en equipo a veces es que te gana ¿no?, la dinámica diaria y sí es cierto también el asunto de que, ya desde que te encargan algo le estás viendo los “peros” porque te lo pide la casta de arriba, sí, sí le ves peros, y existe la otra casta que son los diseñadores, con los que te peleas toda la vida porque es la dictadura del diseño también en el periódico, y si tú ves una nota de 3000 que la puedes resolver (¿poca madre?), no pues la resuelves en 1800 porque el compañero pensó también en la cajita pa’la frase, en la cajita pa’la tablita, en la cajita pa’la gran foto, dices, ¡diablos!, o sea sí es un, un gran rollo, yo después de tantos años, se puede llegar acuerdos, se puede llegar acuerdos con los editores, no te puedes pelear, no debes pelear porque pues no es el caso, este, pero sí, vamos hacer una cosa que es terrible desde allá abajo, desde la, desde lo, la redacción, desde donde estamos todos los reporteros, es este abrumador, no se sí sea la (...) abrumador, a veces, ¿no?, porque además en una sección estamos divididos por equipos de trabajo, resulta que los equipos de trabajo nada más son para el papel, porque en realidad trabajo con la compañera, trabajo con él (...), trabajo con todos, y en realidad no existe la, esa cohesión que todo mundo dice que debe de tener este cada equipo de trabajo, o sea, son muchas cosas.

M: Pero si hay esta percepción de que no es necesario estarse peleando todo el tiempo, por qué no se llega a esos acuerdos, qué es lo que pasa que no se puede acordar.

P7: Hay mucha soberbia de parte de los compañeros creo yo.

P5: Es también la propia dinámica diaria, este, tengo que hacer esto y ya, o sea, sí tienes al editor general o al subdirector pegado a la garganta y además tu hora de cierre entonces no le puedes explicar al reportero a detalle el trasfondo de todo lo que esta detrás de la decisión impositiva desde (...) que le estas pidiendo, que estás tomando en que le afecta a él, entonces es se tiene que hacer, se tiene que hacer ya, y recurres al –por favor, ¡ayúdame!, al este no, se tiene que hacer así, hazme caso y este, lo tienes no hay a veces por falta de, de talento o de información, o por la misma presión no tienes el tiempo de, de reflejar lo que esta pasando acá arriba hasta abajo, ¿no?, lo que quieres es sacar ya las cosas y salir de problema, porque tienes demasiados imperativos acá de este lado.

P1: Yo por ejemplo he visto que, en el periódico dan cursos, cursos para editores porque se supone que los editores deben traer, (alguien habla), sí y deben ser líderes de, o sea de alguna forma conseguir que, que el equipo este bien, orientarlo, y también darle el lugar a los reporteros, y yo en mi antigua experiencia eeh, la otra sección incluso vi que, el, la persona que estaba ahí o que esta como coeditor, no tiene ninguna preparación y llevo al equipo como coeditor y no es líder y al contrario ¿no?, hay un, un obstáculo para que las personas mejoren y para que el trabajo sea, sea mejor, entonces también creo que ahí hay un punto débil, ¿no?, quien llega a las cabezas, o quién llega a dirigir los equipos de, de las diferentes secciones, ¿no?, en eso no sé, eeh, no sé porque sucede pero también creo que no, no hay este pues cuidado en ese tipo de situaciones, ¿no?, que realmente este preparado el coeditor y el editor

que sea líder, que pueda llevar al equipo y que tenga un equipo fuerte y con el que trabajé adecuadamente. Qué requiere un líder, pues en primera eeeh, lo que creo es que tendría que saber comunicarse en saber dirigir al, al equipo, creo que sería elemental, ¿no?, el saber.

P7: Ocurre que, por la naturaleza de nuestro trabajo que muchas veces, muchos, hay muchos compañeros que lo consideran más que ser un, un oficio, o parte de un trabajo diario, finalmente eres un obrero le dedicas ahí unas planas en lugar de hacer tornillos, este, se clavan mucho en el rollo intelectual que también tiene mucho rollo intelectual esto del, de salir buscar información, procesarla y llevarla en una misma nota de, en un espacio definido, este, y hay mucha soberbia de parte de muchos compañeros reporteros porque dicen, -por qué el (....) esta aplastado todo el día, y no esta en la calle, trabajando como yo, o sea con que derecho viene a decirme por donde va nota, cuánto quiere, por qué ángulo la quiere, este, y eso a sumándolo a todos los días, llegas, llega a un momento en que, no sientes ninguna autoridad de allá para acá, sientes nada más que es un ejercicio donde autoridad, en el sentido de que tú me das una nota de tanto, porque yo digo ¿no?, o porque la junta decidió que va así, lo sientes como una imposición, yo creo más debe de haber un cambio de, de un, de percepción de talento de asumir el trabajo por parte de los reporteros, porque sí tienes alguien allá arriba, bueno, es como cuando se hace un partido de futbol, nunca le vas a ganar a un arbitro, o sea no se le gana la discusión a un arbitro, no se le gana la discusión al editor arriba, y si se le gana es porque moviste dos o tres engranes y le restaste autoridad, no sé que tanto de la autoridad se le tenga que ganar él, el editor este o coeditor, sabiendo de, de trabajo, sabiendo del tema o acercándose con el reportero o que tanto el reportero desde abajo con toda la soberbia y arrogancia que tiene un reportero acepta que es un proceso de trabajo en que hay una autoridad, en el que hay alguien arriba que puede saber o no puede saber pero si es tu jefe y le tienes que hacer caso y a la mejor tú, eso, de eso, por eso hablaba hace rato de la posibilidad de negociar, que tanto tú sabes del tema y que tanto puedes ayudarle a él, no, no, no hacer la cosas a ojos cerrados, que te dicen, no hacer lo que te dicen a ojos cerrados, sino también sentarte con él dos minutos, en dos minutos, -mira, yo creo que la cosa va así, así y así, y no nada más quedarse con la, con la onda de que, haces esta nota y tú te das la vuelta como reportero te das la vuelta, le dices que sí, pero abajo el mientas la madre, ¿no?, o haces, o haces un maquinazo que na'más te saca de, del trabajo del día, pero que no, no le metes ninguna, ningún rollo creativo, o sea, eso es muy duro, eso es muy duro decirlo pero la mayor parte de los reporteros son muy soberbios, muy arrogantes, mucha arrogancia, y no se aprende a trabajar en equipo por ejemplo, con uno de los diseñadores hago mucho trabajo, por ejemplo de alguna nota que requiere un mapa, le bajo el mapa, una nota que yo sacó mucha foto, les llevó las fotos, o sea yo subo con él, pregúntame si la mayor parte de reporteros lo hace, o le haces un diagramita o que sé yo, y vas y se lo pones, en las manos y ya después se encarga de llevarlo al área de demografía que se yo, pero no toda la gente se esta, con la disposición de hacer ese tipo de trabajo que la verdad es un complemento a tu chamba y no debería ser una carga.

P1: Pero volvemos a lo mismo, falta comunicación de las dos partes y hay soberbia de los dos lados, lo que hablabas de las castas y sabemos que es una carrera de egos siempre.

P6: No y por ejemplo a la hora del cierre, a una sección diaria, sí la nota medía 2800 pues mole, con la (....) ya se quedó de 1500, o lo tomas o lo dejas o que quito, o sea ya, ya el acuerdo se vuelve a una toma decisión de un minuto sobre los cinco minutos que te faltan para cerrar, ¿no?, ya vas por la operación, que eso también es ya bien atrabancado porque el reportero ya hizo su chamba, ya te consiguió la frase, ya te trajo el mapita, y a la hora de la hora pues algo tengo que sacrificar, y esos son acuerdos, sí el editor a nosotros diseñadores nos invita cuando esta platicando con el reportero para que escuchemos a la mejor no tenemos la información pero por lo menos ya lo estamos escuchando, sabemos por donde va el asunto, la historia, o sea empiezas a imaginar, es más fácil trabajar, eso es llegar a un acuerdo.

P4: Y por ahí viene una de las, de las (funciones....de rediseño) que exige, por lo menos de los diseñadores mayor participación, de por si traen la onda de planear y que tú hagas o sea tu planeación ya pensando el jerarquías un día antes, ¿no?, esta no es la principal, en'tos vamos la previendo así, y con estos recursos, ¿no?, y, y, y yo le, y creo que también desde ahí, según lo que ves, como lo vea diseño espero que ahora si el diseñador va a participar desde ahí, -y sabes que, pues no nada más te traiga la nota, ¿no?, porque no te buscas este, información para hacer una info, un gráfico de cómo se da el conflicto en esta calle, para que el diseño se quede menos un ratito receptiva, y decir, bueno, pues lo que traiga el reportero a un (.....) propositiva y más gestora y decir sabes que, necesitamos esto y esto y creo que por ese lado esta bien, digo, con sus dos bemoles y con sus va haber, yo me imagino no va a ser tan fácil como parece, porque en mayor o menor medida con, con algunos reporteros sí, o con algunos reporteros no, ya se empieza a dar una situación así, pero también es una cuestión que no es un estándar, aunque debería de serlo, ¿no?, yo creo que esa actitud del diseñador no debería que se este cambiado ahorita eso es lo que siempre debería de tener, digo es de repente medio penoso que te digan- ay, es que tienes que saber que dicen las notas, pues no manches ¿no?, tú lo estas haciendo.

M: Hay una falta de interés, de entendimiento de las necesidades de cada una de las áreas.

P4: Lo importante también no se valora, en, en su dimensión, en su contexto el trabajo que hace cada uno, ¿no?, de repente para uno como diseñador, es más fácil que digas, -pues no manches como no puede mandar una frase el reportero, pues ahí esta, pues a la mejor sí esta pero no es una frase que se pueda destacar porque no se vale la pena, ¿no?, entonces, digo a la mejor le dices, de repente que no tienes, no tienes el contexto suficiente o no estas involucrado tanto como para saber que realmente se puede exprimirla a un trabajo, ¿no?, pero pues es lo que tú dices, pregúntale...

P5: Pero más que desinterés es, no, no creo que sea desinterés, sino que hay poco tiempo para conocer lo que hace y lo que necesita cada quien, todos tenemos tanto trabajo, tantas prioridades, tantas cosas por resolver que muchas veces no tienes tiempo de, un reportero no tiene tiempo de subir a ver como resuelve un diseñador una página, porque en ese momento tiene al editor fastidiando con el tamaño de la nota, con los complementos y que necesito la tablita, y que necesito la nota hace dos horas y no sé que, entonces no hay tiempo de que ellos suban a ver que hacen los diseñadores y por qué, no hay tiempo, no te lo permite la dinámica de trabajo diario.

P6: Hay veces que tú como diseñadora, al tener una selección de 10 fotos con (...) cuál notificó, no tengo la nota, no tengo más información que me permita ver, que a la mejor el reportero le esta dando por el ángulo de que el personaje se tropezó, sino, sino tengo mayor información cómo sé que a la mejor es la foto que debo de llevar y vas con el reportero, oye cuéntame tu nota, qué paso, qué es lo más interesante tengo este juego este fotos, que me sirve para complementar tu información, y hay veces como dices, no, no hay chance de que te pares, dar la vuelta a la mampara y ven y ve la página, ¿no?, o cuando llega, haber como se ve, la foto para mandar a ti al (.....), - aaah, esa foto no es la que sirve por, -ay, dime entonces cuál, y empiezan las carreras y otra vez el estira y el afloja, - por qué pero es que yo la tengo horizontal y la persona sugiere así vertical.

P4: Y los molestas...

P6: Sí, porque no te fijas o, o cómo no se te iluminó, -oye yo no tengo la nota todavía, de dónde le veo, ni el balazo, no la cabeza, (se cruzan palabras)

P4: De repente pasa también con editores, ¿no?, depende ya, tenemos un budget matutino que trae previsiones y que generalmente ahí se recuperan materiales para la sección, a las tres de la tarde tenemos otro budget que también incluye otras secciones afines a la que yo trabajo, perdón y los de mi sección de repente ya hacen la junta y dicen todos, -no es que eso ya no se llevó, vamos a llevar tal nota, que quiere decir esto, (...) ¿qué es eso?, tuviste un adelanto, no

tienes idea porque aparte era criptico, traemos lo de la vuelta inglesa, ¡puta madre!, cuál (ríen), o sea la vuelta inglesa que, la de barranca del muerto porque no es nota, eeh, o sea ya hace mucho que esta, y de repente llega (...), traemos vuelta inglesa, que vuelta, ¡ay!, no leíste, es, oye, güey, no manches, o sea a esto de repente dices es que el problema es que no estás involucrado desde antes, o sea, yo no digo que el diseñador tenga que estar ahí, pegado a (no se entiende), a ver que se paró y no salió, no, pero por lo menos sí hay trabajos que están preparando que no tienen fecha y que de repente salen así nada más, este, disparados en la junta, que el diseñador pues, y a la mejor de repente yo creo que puede pasar con reporteros de que, ah, por cierto para mañana se esta tomando un, este tema, entonces olvídate lo que te diga la agenda y vete a trabajar esto, este tipo de cosas, ¿no?, y yo entiendo también que de repente por parte de editoriales esta sujeto a lo que llegue, después de la junta, después de una cagotiza terrible por lo que se publicó, es que tenemos que trabajar ahora esto, hay que innovar en la cobertura de (.....).

M: ¿Cómo resolverían esto?

P5: El problema viene implícito con, con organizaciones tan grandes, mientras más grande es la organización más problemas de comunicación surgen pese a que la estructura piramidal esta más o menos definida y, y responsables y todo, la red ahí muy clara, siempre hay este problemas de comunicación, yo creo que la solución proviene de una, un gran monto de voluntad y otro gran monto de compromiso, o sea un, un monto de voluntad y compromiso individual, o sea, de, de hacerse la vida más, lo mas fácil posible y conflictuar las cosas lo menos posible, siempre hay broncas, siempre hay problemas, siempre hay obstáculos y siempre hay dos opciones frente a cada cosa, pelearse o buscar la mejor manera de resolverlo, entonces, el, la decisión que tome cada persona individual, frente a la solución de cada problema es, es lo que puedo permitir llevar hacia allá, la comunicación interna, lo más fácil es echarle la culpa a los que están más arriba y que tienen más responsabilidad, -es que si aquellos no me informan, yo no me entero y a mi me vale gorro, y a la hora que te informan, pero porque hasta ahorita, (.....), tengo un problema encima y ahora que hago, o decir, -bueno, ok, ya me informaron como lo voy a resolver, entonces es un poco, es una decisión personal, de cada individuo, también un poco fomentar, apoyar, a incluso inyectada por las cabezas de cada área, de decir bueno, sí, tenemos la opción de pasarnos (tras peleando), de aquí al fin del mundo, o tenemos la opción de tratar de hacernos la vida difícil, y evitar el infarto por estrés, o sea, vamos buscándonos la, la vida más fácil, y incluso acuerdos individuales, persona a persona que se llegan hacer bajo estas bases que permiten que las cosas que caminen un poco mejor, porque por lo menos no esta.

P1: Yo creo que todavía falta, de entrada, concienciarlo, o sea no creo que todo, que todos lo que están en el periódico estén concientes de que hay este tipo de problemas, a la mejor, como decían que las propias cabezas empezaran a convocar a más reuniones, que también conocieran los problemas de unos y otros, que se hablaran sobre esos problemas también, y este, y a la mejor reunirse pero no reunirse para hacer junta y planear este, lo que va a venir la próxima semana, sino reunirse para saber cómo estas en el equipo, que sientes, toda esta situación, ¿no?, y que sea de las dos partes, yo lo veo complicado para equipos tan, tan grandes, pero a la mejor pueden hacerse, no sé, este dentro de este gran equipo, equipos más pequeños para reunirse y hablar sobre conflictos sobre ...

P4: Mediadores, ¿no?, es lo que yo creo, o sea no puede ser que sigan apechugando todo, la (...) porque no pueden ir, y lo vemos todos ¿no?, y no porque no quieren pues no, o sea tienen que pelear 8 mil peticiones de un director, de otro director y luego se ponen, se contradicen entre ellos, y luego las (.....) propias de las secciones, sí, creo que ahí lo que tienen que hacer es delegar, o sabes que tú como editor y tú como coeditor no vas a poder ser, es que tú como titular de una (.....), no vas a poder, sin delegar responsabilidades, y también empieza a capacitar a tu gente para que, para que puedas solucionar problemas cuando tú no estés,

porque de repente por una o por situación llegas a estar en, en, un, te quedas, llegas a quedarte a cargo de una sección que pues, según tu, tus propios principios y tu propia experiencia corta, mucha lo que sea hacen las cosas, ¿no?, y de repente llegas y no pues, que así no era, bueno, hice lo que me pareció que era lo más adecuado, los empiezas a cap...a darle (....) también la empiezas a preparar para que cuando llegue un momento de que tenga que afrontar un problema mayor y tú no estés ¿no?.

P6: Y creo que siempre es mejor parar la operación un minuto, para aclarar las cosas, digo nosotros cultura que somos una sección de cuatro páginas, una sección pequeña, con cambios y esta viene para acá, y empieza la licuadora y se revuelve la sección y ya te dije a ti, pero aquí no y allá sí, creo que es mejor parar un minuto, haber señores, va de nuevo y esto es abc y evitar los 10 minutos de, el cierre, -aaah, pero si yo te dije que esto ya no iba aquí, yo nunca me entere, comunicación a final de cuenta.

P7: La gran paradoja es que siendo una empresa de comunicación, la comunicación es lo que menos hay dentro de, todos los estratos, castas, puestos dentro del periódico, ¿no?, yo, nada más quiero decir este, al final ya, este lo que decía mi compañera, de que lo primero que te tienes que plantear creo que como personalmente es evitar tanto estrés, en el periódico, o sea evitar, o sea, cómo se puede hacer, es, pues cada quien encontrar la forma, este, yo creo que, respetando tu trabajo al menos, respetando tu trabajo tiene que ver con todo esto de ir con el editor, ir con el diseñador, ir con el fotógrafo en su caso, y interesarte por tu trabajo eso también implica interesarte por el trabajo de ellos, este oficio al menos el de reportero es hermoso, es bellissimo, es la cosa más chida del mundo, pero también tiene, necesita otro tipo de interacciones, no nada más es a cubrir una nota, ya sea en la calle, en una conferencia, sentarse y acostarse y escribirla, no, tiene que ver con muchas cosas, más, entre ellos también tenerle respeto al trabajo de los compañeros que tienen respeto a la operación del periódico, este, esto es una democracia, digo el periódico no es una democracia entonces eso de llegar acuerdos en todo y para todo, haber explíqueme alguien cómo, o sea, no, este se puede hablar, se puede tratar de dialogar con la gente que se puede dialogar porque no con todos se puede, aquello de que la puerta de cristal esta abierta para que entre toda la gente a la dirección y (.....) todos los días, o a la subdirecciones editoriales, irla, este, digo (ríen), no es así tampoco este, si lo haces tampoco tú editor este te va a dar un aplauso o una felicitación, este, y otra cosa también este lo de las decisiones de última hora, esto de parar la decisión un minuto yo creo que tiene que ser como prisión, un mundo, yo veo que en mi sección, de repente a las ocho de la noche cuando cierras a las 10, todos acá, se juntan en la mesa este la dirección manda tal, este hay que cambiar esto, se llevan esto al primero, de la primera nos regresan esto para acá, porque es inherente a periodismo este tipo de cosas, o sea yo no creo que haya un periódico en el mundo que evite estos, ese tipos de conflictos, porque finalmente todos los periódicos tienen intereses, todos los periódicos resuelven cosas de última hora, todos los periódicos tienen bomberazos, todos los periódicos tienen la última petición del dueño, que él manda y que llama por teléfono para darle preferencia una nota sobre otra, yo creo que no hay que preocuparse tanto de eso, hay que asumir que eso es una realidad y que, pues bueno si eso lastima la operación insisto en esto no es una democracia y un dueño del periódico que es el que puede, o un dueño o una persona que a la que le han delegado la responsabilidad, de modificar lo que quiera cuando quiera, y punto o sea como dice la compañera, o me peleo o lo resuelvo, pues lo resolvemos para que nos peleamos, no lo vamos a poder cambiar, entonces, creo que sería para mí eso de evitar que el lío te haga pedazos y que te de el infarto a los 38, creo que eso es lo primordial también, ¿no?, o sea, para que matarnos con lo que no podemos resolver.

P4: nada más, que bueno que (...) en el estrés sin duda te va a reventar el hígado trabajando en un periódico, (.....), pero es diferente que ocurra a los 38, a que ocurra a las 76, y creo que también es una acción de calidad de vida, creo que no nada más, no vamos a poder evitar

cambios a última hora, no vamos a poder evitar que se derrumben edificio, que haya un terremoto, no, y eso te trae estrés, también te trae estrés y te trae satisfacción cuando terminas tus páginas, pero en ese trance que sales oliéndolas, el, la presión es muy fuerte, ¿no?, pero si tú tienes una calidad de vida, pues no importa sabes que no te va a poder despabilar y vas a sacar toda la carga que traes porque te vas a ir a ver una buena película y te vas a ir pasar con tu perro, si no tienes perro pues te pasas tu solo, pero, pero tienes como satisfactores personales y no nada más, estás, es que en la sección pasan mucho entonces tanto tiempo con tanto tiempo muerto que dices, -no manches, ya me quiero ir, ¿no?, y no te puedes ir porque tiene la enésima junta y creo que de repente se le, no sé si eso era antes, o la mejor soy ingenuo creyendo que algún día tuvieron calidad de vida en una sección como en la que estoy yo, pero es algo que debería tomarse en cuenta, porque en ese ratito un equipo, un equipo una sección con gente, con gente que esta a gusto personalmente es una (...) que te va a rendir mucho más, creo que hoy se les olvida que, no, no tienen robots, ¿no?, tienen gente pensante y gente sensible que quiere también tener una buena vida, no nada más un buen trabajo.

M: Muchas gracias