



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

**NOTIMEX. EN EL OJO DEL HURACÁN. DIAGNÓSTICO DE LA
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN EDITORIAL DE
NOTIMEX, BITÁCORA DE LA TRANSICIÓN DE 2019 Y PROPUESTA DE
INTERVENCIÓN COMUNICATIVA.**

**SEMINARIO – TALLER EXTRACURRICULAR
“ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA”**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN COMUNICACIÓN
PRESENTA:**

ANA KAREN RODRÍGUEZ PONCE

ASESOR: LIC. JORGE PÉREZ GÓMEZ

AGOSTO DE 2021



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.

Agradecimientos

Agradezco primero a DIOS por darme la vida, las oportunidades y el coraje para alcanzar este objetivo.

A mis padres, Teresa y Heladio, no solo por darme la vida sino porque forjaron el camino para llegar a donde estoy ahora, por darme la mejor educación y por convertirme en la prioridad en sus vidas.

A mi hermana, por delimitar las metas de mi vida con su vivo ejemplo, y sobre todo por amarme incondicionalmente.

A Iván Gil, el amor de mi vida, el hombre quien ocupa mi corazón, aquel para quien no tengo defectos y disfruta verme llegar tan alto.

A mi segunda familia: a mi tía Gloria por cuidarme, quererme y procurarme como a una hija; a mi abuelita Tere por cuidarme y aconsejarme siempre; y sobre todo a mi abuelito Luis, mi más grande ángel del cielo, quien siempre buscó lo mejor para mí, quien procuró darme la mejor educación, por motivarme a salir adelante, quien me ha legado lo mejor que puede otorgarle un padre a un hijo (valores y educación).

A mi asesor Jorge Pérez a quien admiro y estimo profundamente. Gracias por llevarme de la mano en este proceso, por el apoyo y la confianza, y sobre todo por su paciencia.

A Daniel Millán, la primera persona que confió en mí como profesional, quién con su ejemplo me ha enseñado a ser humilde, disciplinada y apasionada en mi trabajo. Gracias por el apoyo que me brindó para culminar este proceso.

A mi mejor amigo Giovani, por no dejar que me rindiera nunca y por estar ahí incondicionalmente.

A todos mis profesores, amigos, compañeros, y a todas las personas que estuvieron presentes, en especial a los profesores Humberto Ramos y Mario Revilla, quienes despertaron en mí el amor por mi carrera.

A Fernando Ugalde, Leticia Mancilla y todos aquellos miembros de Notimex que directa o indirectamente hicieron posible este proyecto.

A la grandiosa UNAM y a mi alma mater FES Acatlán por acogerme como uno más de sus hijos.

De nuevo gracias DIOS por permitirme llegar hasta aquí

ÍNDICE

Contenido

Introducción	7
Capítulo 1: Notimex desde los ojos de un extraño	9
1.1 Se materializa el derecho a la información	10
1.2 Relaciones sistemáticas que configuran a Notimex.....	13
1.3 Produciendo Información.....	18
1.4 Notimex y el Entorno	22
1.5 Notimex en dificultades	26
1.6 Diagnóstico.....	28
Capítulo 2: Diagnóstico médico de Notimex.....	31
2.1 Datos de identificación del paciente.....	32
2.2 Antecedentes clínicos.....	33
2.3 El contraste con la realidad	62
2.4 Diagnóstico.....	72
Capítulo 3: Notimex está en crisis	74
3.1 Todo acto implica un costo	75
3.2 Todo se percibe de acuerdo al ángulo por el que se mira	75
3.3 Notimex, un ente biológico	81
3.4 ¿Qué está sucediendo?	88
3.5 Notimex está enferma.....	92
3.6 Diagnostico.....	94
Capítulo 4: Notimex quiere vivir	97
4.1 Notimex, un alma rota	98
4.2 ¿Quién es Notimex?	100
4.3. Notimex desde distintos ángulos	103
4.4 Cultura organizacional de Notimex.....	110
4.5 Diagnostico.....	117
Capítulo 5: La Nueva Notimex. La empatía y la identidad como elemento clave	119
5.1 El alma de Notimex	120

5.2 El recuento de los daños	124
5.3 Propuesta de intervención comunicativa	130
Conclusiones	138
Referencias.....	140

Introducción

La Agencia de Noticias del Estado Mexicano (Notimex), es una de las más grandes agencias informativas de México. Su principal labor consiste en informar a la sociedad mexicana sobre los acontecimientos más importantes, priorizando aquella información relacionada con los asuntos gubernamentales.

Durante el año 2019 y 2020, Notimex se encontró inmersa en una crisis, producto de la transición gubernamental que comenzó el 1 de diciembre de 2018.

El presente reporte de investigación se vuelve testigo de como la crisis dentro de Notimex evoluciona, fenómeno que se convierte en un interesante objeto de estudio debido a la rapidez con la que se desarrollan diferentes eventos que ponen en riesgo la existencia de la agencia de noticias.

Por lo anterior, el objetivo general de este trabajo es *diagnosticar, por medio de técnicas cualitativas, la comunicación organizacional de Notimex a través de su Dirección Editorial para realizar una bitácora del cambio de Marzo a Septiembre de 2019, y una propuesta de acción comunicativa.*

A través de un diagnóstico constituido por cuatro fases, se logran encontrar aquellos factores que contribuyen al desarrollo de la crisis dentro de la Agencia de Noticias del Estado Mexicano.

En la primera fase se diagnostica el entorno de la organización; para la segunda, la estructura formal y el funcionamiento de la agencia; en la tercera, el modelo organizacional y la comunicación entre grupos; para la cuarta, el nivel de la comunicación informal entre los colaboradores, así como la identidad, imagen, cultura organizacional y el ambiente laboral.

Derivada del diagnóstico, se tomaron en cuenta una serie de consideraciones para elaborar una propuesta de intervención comunicativa, la cual va enfocada al mejoramiento de la cultura organizacional de Notimex.

Capítulo 1: Notimex desde los ojos de un extraño

*“Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo,
ni en cien batallas correrás peligro;
si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo,
perderás una batalla y ganarás otra;
si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo,
correrás peligro en cada batalla.”*

Sun Tzu

Para este capítulo se realizó la primera fase del diagnóstico de Notimex, el cual, corresponde al entorno organizacional. Para ello, se analizaron sus relaciones con todos los sistemas que conforman su suprasistema. De igual manera se hizo una descripción de los insumos, las entradas y salidas de su proceso de producción. También se tuvo un primer acercamiento con los subsistemas que la conforman y se detectaron contingencias en el entorno, lo cual permitió realizar un diagnóstico.

Metodología aplicada: Se realizó la lectura y análisis de documentos históricos para encontrar el origen de la agencia, así como el papel que juega en su entorno. Posteriormente se desarrolló la técnica de observación participante, para descifrar la configuración de la organización desde dentro.

Para profundizar se realizaron entrevistas semiestructuradas a tres colaboradores, con más de 30 años de labor en la agencia, con la finalidad de visualizar el contexto en el que Notimex se desarrolló a través del tiempo. Así mismo, se llevó a cabo un análisis de contenido del Manual de Organización, para identificar los

momentos en que hubo áreas de oportunidad, si se solucionaron, y cómo lo resolvieron.

1.1 Se materializa el derecho a la información

Conocer el contexto de una organización, es un principio básico para identificar su entorno, para ello es importante vislumbrarla como un sistema abierto de orden social. Entender como está configurada su historia, permite identificar ciertos patrones de comportamiento que permiten sobrevivir al entorno, Ruiz (1995).

A continuación, se plantea el contexto y desarrollo histórico que ha legitimado al objeto de estudio de este trabajo como la Agencia de Noticias del Estado Mexicano.

La Agencia de Noticias del Estado Mexicano, a la cual nos referiremos a partir de este momento como Notimex, nació en Agosto de 1968, por orden de la Secretaría de Gobernación, como respuesta a la demanda de los ciudadanos mexicanos a tener derecho a la información pública; necesidad que surgió debido a la incertidumbre política provocada por los movimientos estudiantiles de aquella época, ya que la mayoría de los medios de comunicación fueron censurados.

Sin embargo, debido a disposiciones legales relacionadas con los medios de comunicación, no había bases que justificaran la necesidad de crear una agencia de noticias del Estado, por lo tanto, durante muchos años, Notimex fue una agencia de noticias e información bajo la identidad de Sociedad Anónima de Capital Variable.

Fue así como inició el proyecto que le daría origen a esta organización, aunque es hasta el 2 de Junio de 2006, cuando es conformado el Estatuto Orgánico para darle la identidad a Notimex como agencia del Estado. Todo se concretó con una publicación en el Diario Oficial de la Federación en esa misma fecha.

Como ya se ha planteado, esto no se dio de la noche a la mañana, pues se tuvo que esperar a que se establecieran o modificaran ciertas leyes como la Ley Federal de Procedimiento Administrativo, Ley General de Responsabilidades, Ley

General de Transparencia y Acceso a la información Pública, Ley Orgánica de Administración Pública Federal, Ley de Protección de Datos Personales, Ley Reglamentaria del artículo 6º., párrafo primero, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en materia del Derecho de Réplica, y por supuesto la más relevante, la Ley que crea la Agencia de Noticias del Estado Mexicano.

Todas estas modificaciones legales, nacidas de disposiciones y estrategias políticas, tuvieron origen en el año 2000 con la llegada de Vicente Fox a la Presidencia de la República. Este personaje aseguraba llevar a México a la modernización, lo cual, incluía materializar el derecho a la información.

Aunque la idea surgiera años atrás y ya estuviera todo listo, la decisión final de convertir normativamente a Notimex en lo que es hoy, quedó en manos de la *Junta Directiva de la Comisión de Radio, Televisión y Cinematografía*, y de la Secretaría de la Función Pública, quienes después de analizar la situación, dieron luz verde para transformar a Notimex de una organización paraestatal a una pública.

Como se describe anteriormente, se puede entender que Notimex es una organización en la cual los factores políticos tienen alto impacto, pues a pesar de que la agencia cuenta con patrimonio propio, personalidad jurídica y autonomía técnica y de gestión, se encuentra regulada por una junta de gobierno conformada por organizaciones públicas, lo cual se detallará con mayor profundidad en el siguiente apartado.

Sin embargo y a pesar de todo lo planteado, el desarrollo de Notimex no solo tiene que ver con el ámbito político, existen otros factores como la tecnología y la cultura, ya que “el ambiente de una organización está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales [...]”. (Baptista,1991: 277)

Una vez entendido lo anterior, se hablará del factor económico, el cual logró que Notimex se consolidara como uno de los principales proveedores de información de cadenas televisivas, pues estas a pesar de estar en su auge, aun no contaban con los recursos financieros suficientes para costear los sueldos de todo un equipo

de corresponsales, reporteros, y periodistas, por lo que era más fácil pagar la información ya lista para su publicación, como en el caso de 1981 en donde Canal 13 solo transmitía la información que era recabada gracias al equipo periodístico de la agencia.

En cuanto al factor tecnológico, a pesar de que para la década de los 80 Notimex estaba considerada una de las mejores agencias del país, gracias a la calidad de los productos informativos que ofertaba en el mercado, en 1994 llegaron a México ciertas innovaciones tecnológicas, lo que obligó a la agencia a invertir en renovar sus equipos de cómputo y antenas de transmisión, con la finalidad de actualizar su servicio de telecomunicaciones.

Posteriormente, con la llegada del año 2000 ocurre en México un hecho sin precedentes, pues por primera vez en la historia, un partido distinto al PRI, ganaba las elecciones presidenciales dejando como primer mandatario a Vicente Fox Quesada, quien como ya se había mencionado, trajo propuestas de modernización al país, en las cuales las telecomunicaciones no podían quedarse atrás.

Uno de los proyectos para modernizar al país, tuvo lugar en el año 2002 cuando comenzó la transición de lo análogo a lo digital. Fue con esta transformación que se crea el portal de internet de Notimex. Convirtiendo así a la agencia en una de las pioneras de México en tener un sitio web.

Aunque el cambio de lo análogo a lo digital era algo que se demoraría años para que alcanzara a todos los medios de comunicación en México, algunas otras tecnologías siguieron avanzando con una rapidez sin precedentes, al grado de que las innovaciones llegaban más rápido de lo que una persona u organización pudiera adquirirlas o dominarlas.

Ante lo inevitable de esta temática, Notimex ha sabido jugar bastante bien sus cartas, pues en los últimos años, antes de llegar a 2020, se ha caracterizado por ser una de las agencias más rápidas debido a que sabe utilizar los avances tecnológicos a su favor. Es por eso que en 2013 se creó un plan estratégico, el

cual, estableció las bases para colocar a la agencia como una de las mejores generando contenidos multimedia, gracias a la modernización de sus servicios.

Ahora bien, si se analizan las adaptaciones de carácter tecnológico, se puede notar que estos cambios también se deben a ciertas implicaciones culturales, como la que tuvo lugar en el año de 1994, cuando el primer Tratado de Libre Comercio entró en vigor. La entrada de las empresas transnacionales cambió el modo de vida de los mexicanos a lo que hoy conocemos como Sociedad del Consumo¹. Aquello, hizo a los individuos más apegados a la inmediatez que facilitan los avances tecnológicos.

Analizando toda la información anterior, se puede ver que la relación de Notimex con el Entorno, vista desde su contexto histórico, cambia dependiendo del factor desde el que se analice, pues es una organización rígida en cuanto a su estructura administrativa, pero flexible en cuanto a ciertos cambios que ha tenido que implementar a lo largo de su historia para poder adaptarse.

También se puede observar, que a pesar de los obstáculos políticos y legales que ha enfrentado, su función principal (informar a la población mexicana) no es desestabilizada, lo cual plantea dos escenarios. El primero plantea que Notimex tiene una alta capacidad de adaptabilidad al cambio; o segundo, que Notimex tiene una nula reacción a ante las amenazas.

1.2 Relaciones sistemáticas que configuran a Notimex

Ya se ha visto como está configurado el contexto en el cual la agencia surgió y se desarrolló. En los siguientes párrafos, se detallan las relaciones que Notimex tiene con su suprasistema (todas aquellas organizaciones externas que influyen en ella), destacando los factores más relevantes que tienen incidencia sobre la agencia. De igual manera, se explicará un poco sobre cómo está consolidada la organización como sistema y que subsistemas la conforman.

¹ Sociedad del Consumo:

Según **Bartoli (1992)**, las organizaciones deben de ser analizadas desde su complejidad, sin perder de vista cada una de las partes que la conforman, por ello deben visualizarse como sistemas que se componen de pequeños subsistemas, y que en conjunto forman parte de un suprasistema.

Si se pretende realizar un análisis correcto del entorno, es necesario conocer las partes que componen a la organización tanto en nivel macro como micro. De acuerdo con Bartoli (1992), las ideas claves para entender la composición de un sistema es que este es un conjunto de elementos regidos entre sí, el cual se adapta, evoluciona, y mantiene su continuidad a través de relaciones constantes, lo que lo hace estar inmerso en un entorno.

A continuación, se muestra una imagen que explica gráficamente lo descrito en el párrafo anterior.

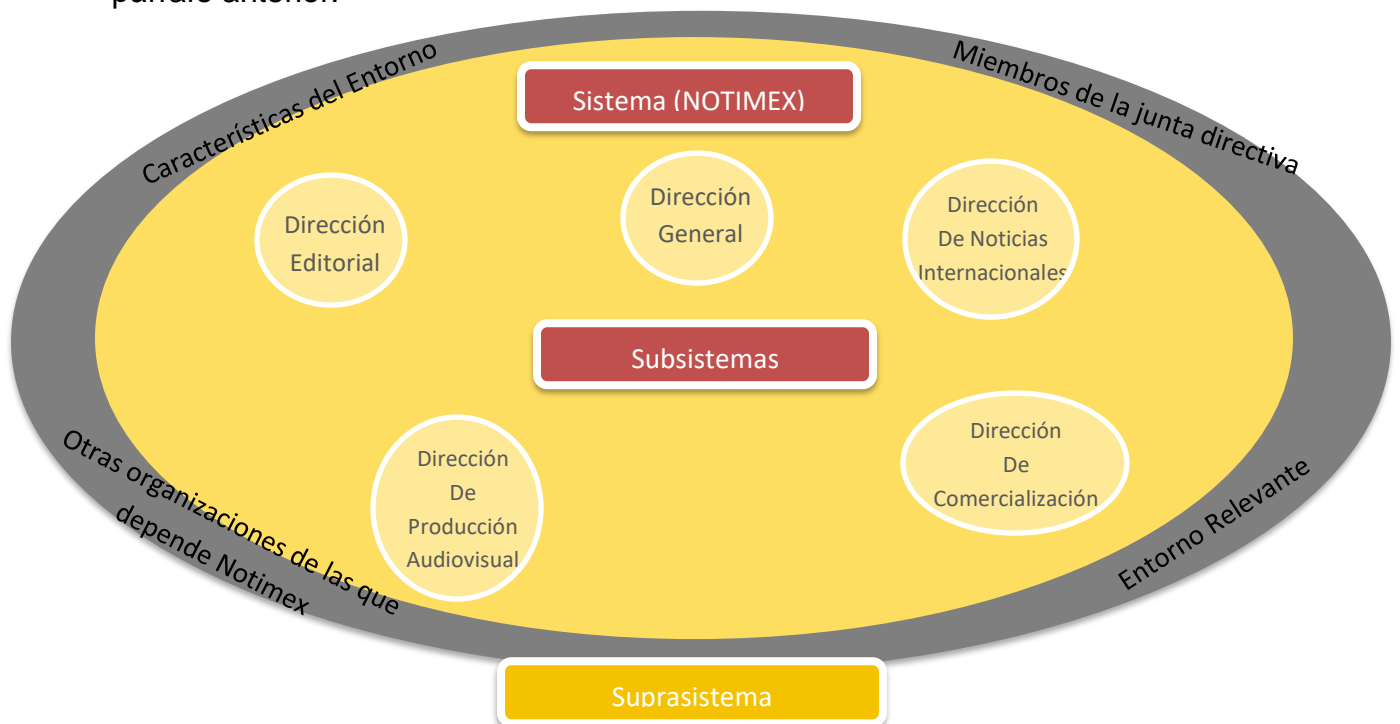


Ilustración 1: Entorno - Pérez, Jorge

Diagrama del entorno en donde se observan los factores que componen el suprasistema de Notimex, así como sus subsistemas, los cuales componen el sistema de la organización en su complejidad.

1.2.1 Suprasistema.

Se dice que un suprasistema es aquel que está compuesto por factores ajenos al sistema en cuestión. Según Martín (1982), de acuerdo con su definición de

sistema, estos elementos necesitan de la organización para seguir funcionando, al igual que ella depende de dichos factores.

1.2.1.1 Características del Entorno.

Una de las características principales del entorno, es la tecnología y la cultura. La primera porque hace tangible los productos informativos o audiovisuales que Notimex oferta al mercado, y la segunda porque de acuerdo a todos los componentes culturales de la sociedad, será el uso que esta le dé a la tecnología.

Se considera que estos elementos influyen de manera directa a Notimex, ya que según Castells (2006), el proceso de la agencia va evolucionando al mismo ritmo que aparecen innovaciones o actualizaciones tecnológicas, y porque la sociedad acepta o rechaza dichas innovaciones, lo cual hace que la sociedad vea a los productos ofertados por la agencia como positivos o negativos.

De igual manera el factor económico resulta de suma importancia para Notimex, pues según el comportamiento financiero, será la inflación en los precios de sus productos, también cambiarán las prioridades presupuestales del gobierno, lo que modifica ciertos aspectos de la agencia.

Sin embargo, el factor que más influencia tiene en Notimex es el político, ya que es una dependencia en de gobierno, por lo tanto, algunos cambios pueden tener injerencia sobre la organización. En este caso, el cambio de ciertas políticas en las instituciones gubernamentales afectó directamente a la agencia, ya que se tuvieron que realizar reajustes en el plan presupuestal y algunas modificaciones en el personal.

Otro rasgo del factor político es el cambio de directivos, quienes son la cabeza de la organización y por lo tanto quienes ejercen el liderazgo. En años anteriores a 2018, este cambio no solía tener un impacto importante dentro de la organización, sin embargo, para el sexenio de López Obrador si hubo modificaciones severas en el liderazgo, las cuales serán puntualizadas en los capítulos posteriores de este trabajo.

1.2.1.2 Organizaciones a las cuales pertenecen los miembros de la Junta de Gobierno de Notimex

Se consideran estas organizaciones ya que tienen relación directa con Notimex, pues los miembros de la Junta de Gobierno de la agencia pertenecen a dichas instituciones, las cuales tienen incidencia directa sobre esta, ya que de ellas depende la toma de decisiones.

Las organizaciones a las cuales pertenecen los miembros de la Junta de Gobierno de Notimex son las siguientes:

- **Secretaría de Educación Pública:** Su participación es importante debido a que, entre tantas de sus funciones, uno de los propósitos de Notimex es formar profesionales éticos que trabajen con altos niveles de calidad. Es decir, la agencia funge ciertas funciones como escuela de periodismo en colaboración con otras instituciones que serán mencionadas en el apartado de Entorno Relevante.
- **Secretaría de Gobernación:** Siendo responsable de fomentar la convivencia armónica, la paz social, el desarrollo y bienestar de los mexicanos, forma parte de Notimex porque cumple el papel de organismo regulador en cuestión de evitar perturbar el orden público o evitar que Notimex violente de alguna manera la integridad de algún miembro de la sociedad.
- **Secretaría de Hacienda y Crédito Público:** Esta organización se encarga de ubicar a Notimex en cierto ramo de las instituciones públicas para otorgar su presupuesto anual. De igual manera, la agencia debe llevar a cabo la declaración anual de los ingresos que se obtienen por parte del sector privado, mediante la venta de sus productos informativos o audiovisuales
- **Secretaría de Relaciones Exteriores:** Teniendo en cuenta que la SRE es la encargada de la imagen de México en el exterior, su participación dentro de la agencia es fundamental para decidir las alianzas que se realizan con agencias internacionales, así mismo, también tiene voz y

voto para la toma de decisiones sobre la información que Notimex comparte con otras organizaciones informativas en el extranjero.

- Instituto Nacional Electoral: El INE es el encargado de preparar las condiciones óptimas para que Notimex pueda operar, para ello, requiere estar informado sobre de todo lo que acontece en la agencia.
- Sindicato de Trabajadores de Notimex (SUTNOTIMEX): Sin duda es de suma importancia, ya que este dictamina las condiciones en las que los trabajadores deben laborar dentro de la agencia. Esta organización mantiene una relación tensa con Notimex, esto derivado de los cambios de liderazgo, así como de otras condiciones administrativas, lo cual se profundizará más adelante.

1.2.1.3 Otras organizaciones de las que depende Notimex.

- Junta Directiva de la Comisión de Radio, Televisión y Cinematografía: Esta organización tiene influencia directa en Notimex ya que la agencia también es un medio de comunicación, al mismo tiempo que proveedor y cliente de otros medios. Este organismo es auxiliar en la toma de decisiones para otorgar ciertas concesiones de telecomunicaciones en el país, por ello la agencia debe tenerlo presente siempre.
- Secretaría de la Función Pública: Esta organización se encarga de vigilar todas las actividades de las instituciones públicas.

1.2.1.4 Entorno Relevante

El entorno relevante o transaccional “considera los actores del entorno que directamente interactúan con la organización” Estrada y Monroy (2000). Este está conformado por todas aquellas organizaciones que influyen de manera directa en el funcionamiento de Notimex, las cuales son sus proveedores, clientes, competencia y alianzas.

1.2.2 Subsistemas.

Es necesario contemplar a los subsistemas al analizar el entorno de una organización, ya que según Martín Serrano (2007), estos le dan lógica, cimientan

las bases de su formalización y ello repercutirá en su comportamiento hacia el entorno.

Notimex estaba conformado por cinco subsistemas principales, hasta junio de 2019, que a su vez están formados por microsistemas, llamados así para efectos prácticos de este trabajo. Dichos microsistemas son los siguientes:

- Dirección General: Se componen del Departamento de Control y el Departamento de Gestión.
- Dirección Editorial: Está compuesta por la Subdirección de Cultura, Deportes y Espectáculos, Subdirección Editorial, Subdirección de Estados, Subdirección Fotográfica; Subdirección de Internet, y el Centro de Evaluación de audiencias.
- Dirección de Noticias Internacionales: Se conforma por la Subdirección de Multimedia Internacional, Subdirección de Editorial Internacional, y la Subdirección de Vinculación Internacional.
- Dirección de Producción Audiovisual.
- Dirección de Comercialización. Integrada por la Subdirección de Comercialización y la Subdirección de Mercadotecnia y Difusión Institucional.

1.3 Produciendo Información

En este apartado se detallará el proceso de Notimex para producir lo que oferta en el mercado. Desde que inicia el proceso, todo lo que conlleva desarrollarlo y como se culmina.

Siendo Notimex una agencia de noticias, su proceso es similar al de cualquier otra en su ramo, solo que este tiene algunas vertientes como el tipo de orden de trabajo o producto final.

A continuación, se explicará cómo es el proceso principal de Notimex.

1.3.1 Insumos

Lo primero que se debe tomar en cuenta para el análisis del proceso, son los insumos que se necesitan para realizar la producción.

“Los insumos se encuentran en el ambiente, fuera de la organización, y son importados por la misma [...] las organizaciones necesitan energía, personas, recursos naturales y financieros e información”. (Fernández, C. 1991:14)

Como se aprecia en la cita anterior, los insumos son esa materia prima que se requiere para poder llevar a cabo el proceso, contrario a lo que se cree, no solo son recursos materiales sino también humanos (quienes efectúan las labores), y financieros (en forma de la inversión monetaria que se realiza para obtener una ganancia). El autor define como recurso a la información que viene de fuera, la cual es necesaria para saber cómo se perciben los productos en el entorno y qué cambios ha tenido o tendrá este, con la finalidad de que la organización pueda adaptarse y sobrevivir.

Los insumos que necesita Notimex son los siguientes:

- Materiales: Soportes tecnológicos, medios de transporte, equipos de audio y video, artículos de papelería, mobiliario, entre otros similares.
- Humanos: Reporteros, periodistas, corresponsales, redactores, correctores de estilo, entre otros similares.
- Financieros: Presupuesto otorgado por el Gobierno para poder operar, y otros ingresos monetarios.
- Energía: Se requiere de la energía física de los individuos, combustibles fósiles, y energía eléctrica.
- Información: Es el insumo más importante, pues aparte de su utilidad para saber qué percepción se tiene de la agencia, es su materia prima principal, pues la función de Notimex es producir productos informativos.

Estos insumos se consiguen por medio de la primera parte del proceso, la cual es la Orden de Trabajo, que se explicará más adelante.

1.3.2 Transformación

Después de que la información es recabada, se convierte en la materia prima principal, sin ella es imposible operar, una vez que se cuenta con esta se inicia el proceso de transformación.

“Se llama transformación al proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos [...] ocurre desde el momento en que los recursos materiales y financieros, la energía, y la información, ingresan a la organización hasta que salen de ella”. (Fernández, C. 1991:15)

Lo anterior quiere decir, que el proceso comienza desde que los insumos ingresan hasta que salen transformados en los productos que oferta la organización.

Como ya se mencionó, los insumos ingresan a la agencia a partir de una orden de trabajo. En Notimex existen tres tipos de orden de trabajo, las cuales son las siguientes:

- **Agenda:** Este tipo de orden es muy común en todos los periódicos, consiste en revisar la agenda de la agencia, suelen ser eventos programados como conferencias de prensa, entrevistas pactadas, entre otros. Siempre resultan en publicaciones de periodicidad diaria, semanal, mensual o inclusive anual. Por lo general suelen ser la primera orden del día.
- **Previsiones:** Esta orden suele ser muy sencilla, pues normalmente son acontecimientos que ya están programados, como aniversarios o fechas en el calendario que siempre ameritan una publicación, suelen llamarse comúnmente “notas de cajón”.
- **Cobertura:** Esta es la orden que más trabajo conlleva, pues requiere del trabajo de reporteros y corresponsales, los cuales tienen que estar atentos al llamado, pues cuando se gira esta orden de trabajo, suele ser porque se está desarrollando algún acontecimiento que requiere una intervención repentina.

Seguido de la ejecución de la orden de trabajo, en el caso de la agenda y la cobertura, la información recabada pasa directamente a la Mesa de Redacción, en

donde se le da el estilo periodístico requerido, según el soporte en el que vaya a publicarse. Esta siempre se redacta con el formato de pirámide invertida de la nota informativa, de ahí se pasarán dos copias, una al archivo de la agencia y la otra a Estructura y Diseño Editorial.

Una vez que la nota informativa se ha realizado, llega a Estructura y Diseño Editorial, aquí es en donde se le da el estilo de escritura de cada medio, dependiendo si es para redes sociales, sitio web, prensa escrita, material multimedia o información vendida o prestada a otro medio de comunicación. De igual manera se recibe información que viene por parte de otras agencias, aquí se le da el estilo de Notimex y se prepara para su publicación.

Posteriormente, una vez que la información ya tiene la estructura correspondiente, se pasa al área de Corrección de Estilo, es aquí en donde se revisa la ortografía, sintaxis y sobre todo que cuente con las normatividades requeridas por el Manual de Operación y Estilo de la agencia.

Una vez que ya se le ha dado todo el tratamiento requerido a la información, está lista para su publicación o venta, de esta manera el proceso finaliza.

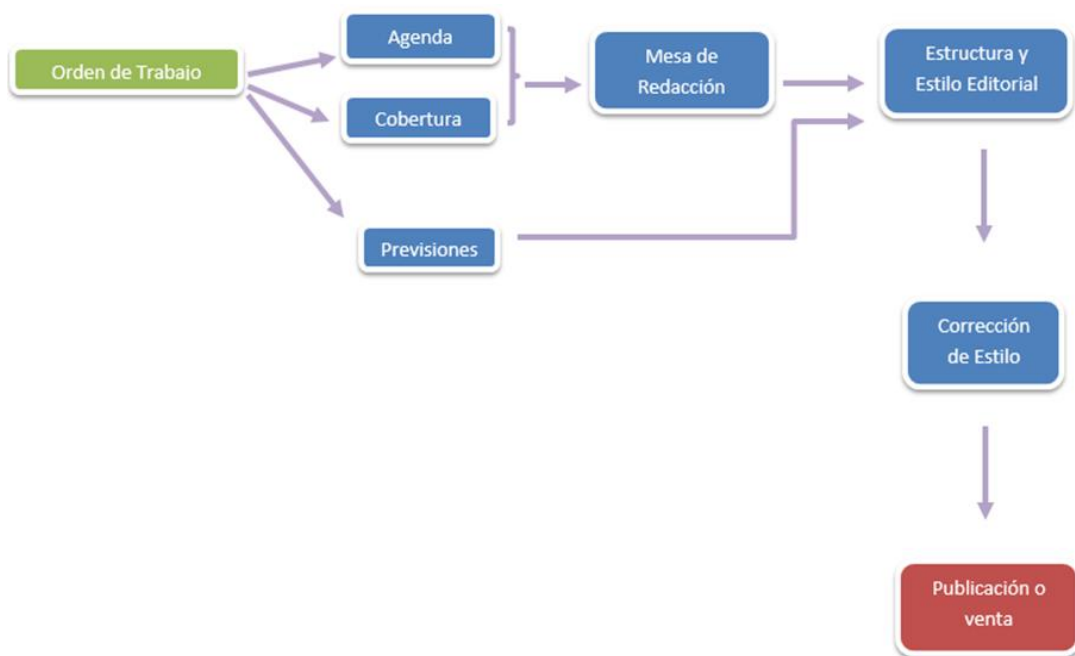


Ilustración 2: Resumen del proceso productivo de Notimex. Se aprecian las entradas y salidas de este.

1.3.3 Productos

Los productos son el resultado de todo el proceso, son los insumos transformados en un producto o servicio.

“El producto es el resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización que suele reintegrarse al medio ambiente [...] no importa la función de la organización, esta se reflejará en sus exportaciones al ambiente”. (Fernández, C. 1991:15)

Los productos que Notimex exporta al ambiente son productos y servicios informativos, ya sea en soporte físico o digital, en formato de texto escrito, fotografías, imágenes, infografías, videos, audios, potcast, etc. Una vez que estos salen al ambiente, se convierten en generadores de más información y en algún punto pueden volver a ser utilizados como materia prima.

1.4 Notimex y el Entorno

Ya se vislumbró lo que es el suprasistema de la agencia, fueron mencionadas varias dependencias y se hizo una pequeña referencia al Entorno Relevante, el cual se explicará detalladamente en este apartado.

Se le llama entorno relevante a las transacciones que realiza una organización para funcionar, por medio de ellas se constituyen relaciones necesarias con el ambiente. Esto puede ser mejor entendido a través de la siguiente cita:

“Las empresas no están en el vacío, sino que se encuentran en un complejo entorno social donde forman una red de relaciones con proveedores, clientes, competidores, gobierno y otras instituciones”. (Baptista. 1991:275)

Es posible que el Entorno Relevante se encuentre dentro del suprasistema, ya que este engloba factores sociales, económicos, políticos, legales, tecnológicos, culturales, entre otros, mientras que el Entorno Relevante, solo constituye un conjunto de grupos o instituciones con los que interactúa la organización. Es decir, el primero es un a nivel macro y el segundo a nivel micro, como se explica en la siguiente cita:

“El entorno puede ser entendido en sentido macrosocial, como el conjunto de condicionamientos sociales, económicos, tecnológicos, políticos y culturales que rodean e intercambian sus relaciones con la organización, pero igualmente puede ser entendido en sentido microsociales como el conjunto de personas, grupos o instituciones que interactúan más estrecha y habitualmente con la organización”. (Ruíz, J. I. 1995, p. 154)

Una vez explicado lo anterior, se procede a describir los componentes del Entorno Relevante de Notimex.

1.4.1 Mercado

Para entender cuál es el entorno relevante de una organización se deben de conocer las características del mercado en el que se desenvuelve. En el caso de Notimex, este suele ser especializado por definición, se considera una agencia de noticias a aquella que ofrece periódicamente información sobre política, economía, cultura, deportes, espectáculos o cualquier hecho noticioso en formato de nota informativa, reportaje, crónica o cualquier otro similar. A diferencia de un periódico cuya información siempre es presentada en formato de nota informativa y se presenta en texto escrito, aunque a veces se ilustre con alguna clase de material multimedia.

Sin embargo, las agencias de noticias no solo ofertan productos informativos, entre sus servicios también está la creación de materiales multimedia y por supuesto la venta de permisos de trabajo para periodistas, así como la venta de información “virgen”, la cual sirve para que otras agencias o medios, la trabajen de acuerdo a sus formatos.

Durante muchos años, Notimex estuvo a cargo de suministrar información a todos los programas noticiosos de Canal 13 y para los canales de, en ese entonces Televisión, 2, 4, y 5. Lo cual, representaba para la agencia un importante porcentaje de sus ingresos.

1.4.2 Proveedores

Los proveedores son todas aquellas organizaciones que proveen o abastecen a la organización de todo lo que necesita para poder llevar a cabo su producción.

En el caso de Notimex, cuenta con dos tipos de proveedores, los primeros son concesionados por el Gobierno y le proveen a Notimex todas las materias primas y tecnologías que requiere para poder operar. Los segundos son algunas agencias informativas, noticieros o canales gubernamentales que abastecen a la agencia con información.

Los proveedores concesionados proveen a Notimex de tecnologías como computadoras, impresoras, plataformas de diseño, papelería, servicio telefónico y de internet, entre otros. Según la página institucional de Notimex, los proveedores principales son Novalan Computadores y Redes S.A. de C.V., Estrategias Creativas S.A. de C.V., Limpieza y Servicios Generales Marjois S.A. de C.V., A.P. Marketing S.A. de C.V. Accesorios Para Equipos de Cómputo y Oficinas, Adobe Creative Cloud, Adinow, entre otros que se dedican a las mismas funciones.

Los proveedores que abastecen de información a Notimex, podríamos llamarlos también colaboradores, son otras agencias o medios de comunicación como, The Newyork Times, CNN, Agence France Presse, Agencia ANSA, Kyodo News Service, Agencia Reuters, entre otras agencias informales que se dedican a la fotografía. Como canales noticiosos de apoyo se cuenta con El Canal Judicial, El canal del Congreso, y Fox (en todas sus modalidades de noticias).

1.4.3 Clientes.

A pesar de ser una agencia de noticias pública y contar con el presupuesto que le otorga el Gobierno, Notimex genera sus propios ingresos a través de la venta de sus servicios de información, licencias de periodistas, y la venta de productos multimedia. Algunos de los clientes de Notimex son, Reforma, Milenio, Azteca Noticias y Noticieros Televisa.

Por disposiciones legales de la agencia, está prohibido dar a conocer los nombres de ciertos clientes, ya que la mayoría prefiere mantenerse en el anonimato para seguir vendiendo su información como propia.

Lo único que se puede destacar en los archivos de transparencia, son los ingresos que percibe Notimex. Según el último reporte de su declaración anual, en 2018 Notimex ganó, por medio de la venta de sus servicios y productos, más de 190 millones de pesos.

1.4.4 Competencia.

Si se habla de competencia, en el caso de las agencias informativas, esta se muestra de un modo distinto, ya que, según personal de Notimex, los medios de comunicación no compiten entre ellos, sino que colaboran entre sí de cierto modo.

Aunque no haya ninguna competencia directa, entre la percepción del entorno si existe, pues Notimex es una de las agencias de noticias más consultadas debido a la rapidez de sus coberturas y a la inmediatez a la hora de publicar información, sin embargo, debido a que es una institución pública, se le acusa de no profundizar con ciertos temas, principalmente los de política. Es ahí donde la sociedad la compara con *El Universal* argumentando que, aunque sean menos inmediatos, se profundiza más en los hechos.

De igual manera, aunque no es como tal una agencia de noticias, Notimex también compite con *La Jornada*, pues por ser un periódico de izquierda, normalmente trata los temas con un nivel crítico, que, debido a su Código de Ética Notimex no puede hacer.

1.4.5 Alianzas

Entre las alianzas se encuentran instituciones con las que Notimex ha hecho convenios para beneficio propio o de la sociedad. Por medio de estas, la agencia ha consolidado la labor que tiene con el pueblo mexicano, tanto de hacer valer su derecho a la información como de formar profesionales con calidad humana.

Algunas de sus alianzas en el nivel educativo, en donde se compromete a ayudar a la labor académica por medio del acceso a la agencia para la realización de prácticas profesionales y servicios social, son: Universidad Panamericana, Sistema de Universidad Virtual, Universidad de Salamanca, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto Politécnico Nacional, entre otras.

Otro tipo de alianzas, son aquellas en donde las agencias o medios de comunicación se comparten información, con el propósito de que no haya “huecos informativos”, o para poder publicar información que en cierto medio está prohibida pero en otro no.

En este contexto, las alianzas más representativas son: Proceso, Agencia de Noticias Rossiya Segodnya, El Financiero, Canal 11, TV UNAM, The Newyork Times y CNN.

1.5 Notimex en dificultades

Las contingencias o crisis son momentos en donde la organización se desestabiliza, las cuales, si no son tratadas de una manera correcta, pueden culminar en la desaparición de la organización.

Según Corona (1996), quien cita a Daniel Katz, existen 3 cosas que pueden provocar una crisis.

“La primera es el conflicto inducido por varios subsistemas al interior de la organización. La segunda fuente era el hecho de que existen unidades con funciones similares, así, el conflicto adopta la forma de rivalidad, o en ocasiones de una competencia bien fundamentada. La tercera fuente de conflicto, es el hecho de que existen áreas de conflictos jerárquicos, por la búsqueda de mejores niveles de estatus o prestigio institucional” (Corona, M. Ángel. 1996)

Sin embargo, aunque a simple vista parezca que las causas de las contingencias son factores internos, en muchas ocasiones estos “síntomas” son repercusiones de factores del entorno.

En el caso de Notimex, podemos decir que el Entorno se presenta como hostil, el cual se caracteriza por “ser dominante, estresante, y arriesgado [...] produce frustraciones” (Baptista, P. 1996)

Se describe como hostil porque es dominante con Notimex, pues si se recuerda lo escrito en apartados anteriores, el factor del entorno que tiene más influencia en la agencia, es el político-legal, en donde al cambiar los intereses, los estragos repercuten directamente en la organización.

Una de sus mayores contingencias, fue un simple cambio de ramo en las categorías de hacienda, el cual provocó el pago tardío a muchos trabajadores, pues por la clasificación, de acuerdo a ciertas normatividades, se tenía que reducir el presupuesto destinado para la agencia.

La situación ante a Hacienda duró cerca de dos años, sin embargo, la empresa contaba con una cuenta en donde el capital existente cubría ese tipo de eventualidades. Aunque la solución no surgió en la contingencia, esto deja ver a Notimex como una organización que planea y se anticipa a este tipo de eventos.

A pesar de la planeación con la que se trabaja, no se puede perder de vista que hay algo a lo que pocas organizaciones están preparadas: el comportamiento humano.

Es necesario destacar esta característica para dar pie a hablar de la coyuntura que atraviesa Notimex durante marzo de 2019. Pues de nueva cuenta, un cambio en la administración política, desestabiliza a la organización.

Con cada cambio de administración gubernamental, vienen cambios en todas las instituciones y dependencias del gobierno, y no es la primera vez que Notimex se enfrenta a algo así.

Entonces surge aquí una interrogante, ¿Por qué si Notimex ya había pasado por este proceso, esta vez se desestabiliza la organización? La respuesta es sencilla, esta vez no solo se inaugura un nuevo sexenio, sino un cambio de ideología, pues

por primera vez un partido de izquierda gana el poder, y ello trae consigo un cambio de régimen.

El primer paso del Gobierno, fue renovar a la mayoría de sus trabajadores para terminar con ciertas costumbres de los funcionarios, quienes no tenían conocimientos del área en donde estaban, ni tenían vocación o simplemente fueron presuntamente acusados de cometer actos de corrupción. Antes de comprobar que todo lo anterior fuera cierto se tomó la decisión de hacer “una limpia”, por lo cual varios funcionarios públicos fueron despedidos y en Notimex no hubo excepción.

Más del 50% de sus trabajadores fueron relevados de sus cargos, lo que despertó altos niveles de incertidumbre dentro de la organización, ya que, con el agresivo cambio de personal y el cambio de régimen gubernamental, nadie sabe, y se especula sobre lo que podría suceder.

1.6 Diagnóstico

De acuerdo a los datos recabados, se puede observar que Notimex ha pasado por varias transformaciones, siendo una de las más significativas la llegada del PAN a la presidencia de México. Lo anterior llevo a Notimex a la era digital, pero también trajo consigo cambios considerables en la cultura de la agencia (lo cual se detallará en el capítulo 4).

Así mismo, la transformación tecnológica radical que implementó la digitalización de la agencia, implicó un cambio significativo en los procesos y las formas de trabajo, lo que hizo que se desarrollara una respuesta rápida ante este. Lo anterior deja ver que Notimex tiene una rápida adaptabilidad en el aspecto técnico de su funcionamiento.

El segundo cambio significativo comenzó en febrero de 2019 con la llega de la Política de Austeridad dictaminada por el presidente Andrés Manuel López Obrador, la cual redujo el presupuesto de todas las instituciones gubernamentales. Notimex se vio afectado debido a se tuvo que realizar una reducción de sueldos y

un recorte de personal. Lo segundo ocasionó un estado de incertidumbre en la organización, lo cual repercutió en la calidad del trabajo de los colaboradores.

Lo anterior hace diagnosticar lo siguiente:

- Los cambios en el entorno relevante de la organización, tienen incidencia en sus factores internos debido a la dependencia que la organización tiene con el entorno.
- Aunque se podría pensar que Notimex desarrolló un tipo de adaptabilidad a los cambios que implicaban cada una de transiciones administrativas gubernamentales, esta solo evadió las posibles complicaciones, cayendo así en un estado de incapacidad de reaccionar ante las amenazas. Lo anterior, provocó un efecto “bola de nieve”, en dónde las dificultades se van acumulando hasta convertirse en una crisis grave, como la que comenzó en febrero de 2019.
- Debido a la crisis provocada por los cambios administrativos, se comenzaron a derivar otras que colocan a la organización al borde de la desaparición. Como se cita en Baillivia y González (2006), el cambio está ligado al concepto de crisis, entendido como un rompimiento de un estado de equilibrio inesperado que provoca incertidumbre y que impide prever anticipadamente los eventos futuros, lo cual es crucial para la supervivencia”.

Para febrero de 2019 Notimex comenzaba a transformar su relación con el entorno, inmersa en un entorno hostil, porque este era dominante, y cualquier cambio en él lograba desestabilizar a la agencia debido a los cambios que implica en su área administrativa. En apariencia, la organización sabía enfrentar este tipo de contingencias, sin embargo, con el pasar de la investigación, se descubrió que la agencia solo fue víctima de la parábola de la rana hervida.

Lo anterior, se acentuó aún más a partir de que en septiembre de 2019, cuando el cambio de ideología debido al régimen llegó a Notimex, pues debido a ciertas irregularidades encontradas, su sindicato se vio presuntamente inmerso en

irregularidades..... de corrupción en su sindicato de trabajadores, por lo cual comenzó a ser investigada por la Secretaría de la Función Pública. ¿Qué fue lo que pasó? Que Notimex no se adaptó a los cambios externos sino que los ignoró hasta que dichos cambios fueron haciéndose cada vez más agudos hasta que la organización ya no tuvo manera de enfrentarlos. Al igual que sucede con una rana hervida que al meterla en agua y subir gradualmente la temperatura, no puede notar el cambio hasta que el calor del agua la mata.

Al comenzar los primeros cambios en la administración de Notimex, esta empezó a desarrollar altos niveles de incertidumbre que con el tiempo se agudizaron más, al grado que el ambiente organizacional se vio afectado y los miembros de la organización perdieron toda motivación. Ello ocasionó inconformidad y por lo tanto un alto número de “demandas” para la nueva administración.

Capítulo 2: Diagnóstico

médico de Notimex

“Las estructuras están bien, siempre y cuando estén controladas por las personas que trabajan dentro de las estructuras, pero son arriesgadas incluso allí.”

George Woodcock

Este capítulo lleva por nombre “diagnóstico médico de Notimex” porque lo que se realiza es equivalente a un “check up” general para detectar cualquier tipo de padecimiento “físico”, es decir, se realizó un diagnóstico de la estructura y funcionamiento de Notimex, que es como si se revisara su anatomía. Para ello se analizó el nivel de formalidad de la organización por medio de todos sus documentos que están asentados en manuales de ética, de organización, y de procedimientos. De igual manera, se llevó a cabo un comparativo entre lo ideal y lo real respecto a su estructura y funcionamiento, es decir lo que en su formalidad dice que debe ser, versus lo que realmente sucede dentro de la organización.

Metodología: La metodología utilizada para este capítulo fue cualitativa, con la aplicación de tres técnicas. Se realizó un análisis de documentos con la finalidad de conocer el nivel de formalidad de la organización, así como lo establecido por los diferentes manuales de la agencia, para llevar a cabo sus diferentes procesos. También se revisó la página institucional de Notimex, para conocer ciertas actualizaciones en cuanto al organigrama y las modificaciones en el personal.

Posteriormente se llevó a cabo la técnica de observación participante, para determinar cómo se lleva a cabo el proceso de producción real de la agencia. Así mismo, se complementó con entrevistas semiestructuradas a miembros de las distintas direcciones; la información recabada se utilizó para hacer un contraste con lo establecido por los manuales.

También, es importante que recalcar que a partir de este capítulo se hará notoria la delimitación de objeto de estudio, la cuál será la Dirección Editorial de Notimex, que se eligió por ser la que tenía el proceso principal de producción de la agencia. Así mismo, se pretende hacer un diagnóstico general de la organización, pues de acuerdo con Navarro (1998), las partes de una realidad contienen información de la totalidad de la misma.

2.1 Datos de identificación del paciente

Cuando se lleva a cabo un diagnóstico médico, es necesario conocer datos sobre el paciente, con la finalidad de identificarlo entre todos los demás, por ello si se visualiza a Notimex como una persona, lo más seguro es que los datos que se solicitarían de ella serían los que se presentan a continuación.

2.1.1 Nombre

La organización a la que se ha tomado por objeto de estudio, lleva por nombre Notimex, sin embargo, está registrada bajo la razón social de Agencia de Noticias del Estado Mexicano. Su giro es el de servicios varios, específicamente los informativos.

2.1.2 Ocupación

Notimex al ser una agencia de noticias, brinda servicios informativos, así mismo, también oferta en el mercado algunos productos multimedia como fotografías, imágenes, videos, infografías, potcast, notas de texto escrito, entre otros del mismo ramo.

Cuarto sector

Notimex pertenece al sector económico terciario, porque su oferta es principalmente de servicios, aunque también vende algunos productos audiovisuales. Tal vez sería importante comenzar a considerar un cuarto sector de productos no tangibles que no entren en el ramo de los servicios.

2.1.3 Peso y talla

La organización es grande tomando en cuenta su ingreso anual de aproximadamente 190 millones de pesos, según el último reporte de transparencia de 2018.

También se clasifica en este tamaño por su estimado de más de 300 trabajadores, sin embargo, en futuras referencias estos serán menos, debido a la delimitación del objeto de estudio.

2.2 Antecedentes clínicos

Al igual que los datos de identificación, también los antecedentes clínicos delimitan ciertos aspectos del paciente que lo protegen o lo hacen vulnerable. También sirve para encontrar padecimientos cuando estos ni siquiera han presentado síntomas. En este caso, conocer cómo se construyó Notimex y cómo ha sobrevivido a las contingencias, sirve para medir los aciertos y errores que ha tenido a través del tiempo.

2.2.1 Desarrollo: De la infancia a la madurez

En este apartado se mostrará cómo fue la concepción de la agencia, su desarrollo a través de su historia y ciertas situaciones en donde es posible ver como se ha enfrentado a las contingencias y cuáles fueron los resultados.

2.2.1.1 Polvo eras y te convertirte en agencia

Su concepción

Notimex es creada en el año de 1968, bajo la demanda del pueblo mexicano por tener una fuente de información oficial, organizada y centralizada, la cual pudiera terminar con la incertidumbre que se vivía en aquel entonces a causa de una intensa ola de movimientos sociales, los cuales provocaron una época de censura drástica en los medios de comunicación.

Sin embargo, el gobierno mexicano pudo justificar la creación de la agencia, debido a que, en ese año, México sería el anfitrión de los Juegos Olímpicos, es por ello que en su manual de organización se puede observar lo citado a continuación:

“Notimex, S.A., fue creada por el Gobierno Federal el 20 de agosto de 1968, como una agencia noticiosa e informativa, con la finalidad de satisfacer la necesidad de ofrecer información oficial organizada y centralizada sobre los Juegos Olímpicos que se celebrarían en octubre del mismo año, en la Ciudad de México.” (Notimex Institucional)

Nace una agencia

Como se ha planteado anteriormente, Notimex ha surgido en un entorno turbulento, en medio de movimientos sociales en un ambiente donde los ojos del mundo estarían puestos en México.

Aunque la agencia nació en 1968, esta tenía la personalidad jurídica de Sociedad Anónima, ya que no existían las normatividades para que Notimex fuera una dependencia gubernamental. Fue hasta el año 2006, a finales del sexenio de Vicente Fox Quesada, cuando se lanza una política de modernización, la cual hacía legítimo el derecho de los mexicanos a la información, creando así el marco legal para el nombramiento de agencia del Estado.

“Con fecha 2 de junio de 2006 se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el DECRETO por el que se reforma la Fracción XXVII del Artículo 27 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; reforma el Párrafo Tercero del Artículo 3º de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, y se expide la Ley que crea la Agencia de Noticias del Estado Mexicano”. (Manual de organización Notimex. 2018)

2.2.1.2 Sus primeros pasos

En un principio, Notimex le daba prioridad a sus formatos textual y gráfico, a partir de las notas informativas y fotografías, las cuales circulaban de forma impresa a

través de una gaceta, que era publicada por la Secretaría de Gobernación, pues la agencia aun no era una dependencia de gobierno.

Los comienzos de la agencia fueron fáciles debido a la gran demanda en sus servicios, pues comenzó a producir contenidos para la televisión mexicana, los cuales eran transmitidos a través de *El día*, *En punto*, *Hoy mismo*, y *Notitrece*, aunque también contaba con su propio espacio bajo el nombre de *Teleperiódico Notimex*.

Posteriormente, para la década de los 70, se implementó un innovador sistema de noticias, el cual tenía una capacidad de atender 60 llamadas de manera simultánea. Esto fue de suma importancia para la agencia, ya que dio paso a sus primeras transmisiones por radio a través de frecuencia de onda corta, que fueron de gran ayuda para la cobertura y comunicación en México durante el terremoto del 85.

Más adelante en el año de 1995, la agencia comienza a incursionar en la fotografía, pues, aunque ya contaba con esta área, hasta ese entonces solo se manejaba como apoyo para ilustrar al texto escrito. La producción de fotografías llegó a alcanzar las 220 fotos por día, las cuales, según su archivo histórico, fueron galardonadas y presentadas en diversas exposiciones.

Tres años más tarde, Notimex comienza a enfrentar una de sus transiciones más drástica, la cual llevó a la agencia de lo análogo a lo digital. Pero no solo se modernizaría su tecnología operativa, pues en las oficinas de la agencia todo fue remplazado por equipos de última generación, en ese entonces.

“Fue un cambio muy radical, recuerdo que era miércoles y todos salimos de trabajar, pero veíamos que subían cargadores con cajas. Al día siguiente ya no estaban nuestras máquinas de escribir y todas las mesas tenían computadoras, yo más o menos sabía cómo utilizarlas, pero la mayoría del personal eran personas mayores que se la pasaron un buen tiempo exigiendo sus máquinas, porque se rehusaban a utilizar las computadoras.”

(Sujeto B, en entrevista)

Pero el cambio de lo digital a lo análogo no solo incluía sustituir máquinas por computadoras, también implicaba capacitaciones constantes, pues los procesos se modificaron de un día para otro, debido a la introducción de ciertas herramientas de trabajo como las plataformas Azimut, Xywriter, y Novell, las cuales permitieron las primeras transmisiones satelitales de la agencia.

Desde entonces, Notimex continúa haciendo renovaciones tecnológicas para mantenerse a la vanguardia, lo cual ha caracterizado a la agencia, debido a la inmediatez con la que publica información.

2.2.1.3 Su actual tropiezo

A principios del 2019, la agencia comenzó a enfrentar un cambio de administración, al ser una dependencia pública, no es la primera vez que atraviesa por esta situación, sin embargo, es la primera vez que vive una transformación de ideología tan drástica.

Estos cambios en la administración gubernamental, también repercutieron en la plantilla de trabajadores de la agencia, pues con la política de austeridad, aparte de que fueron retiradas algunas prestaciones, también se negó la renovación de contrato a la mayoría de corresponsales, en especial en el área de internacionales. Esto se convierte en una problemática, pues aumenta el trabajo en las mesas de redacción, lo cual repercute directamente en la calidad de sus productos y servicios, por razones que se explicaran más adelante.

De igual manera, este cambio administrativo también implica cambios en los líderes de la organización, por lo tanto, se implementa una nueva ideología que pone fin a prácticas que al largo plazo perjudicaron el funcionamiento de Notimex.

2.2.2 La psique de Notimex

Todo ser vivo no constituye solamente un cuerpo, también es energía y mente. Por ello se busca diagnosticar la psique de Notimex, la cual en este trabajo representará todo aquello que “le da sentido a su vida”. Es decir, su razón de ser, representada por su ideario organizacional.

2.2.2.1 Misión

La misión de Notimex se expresa de manera formal por medio de su sitio web de transparencia *Notimex Institucional*.

A continuación, se cita de la página antes mencionada.

“Contribuir al desarrollo de la democracia y la imagen de México en el extranjero, mediante la cobertura noticiosa del ámbito nacional e internacional, para promover el derecho al libre acceso a información plural y oportuna, bajo los principios de veracidad, imparcialidad, objetividad, pluralidad, equidad y responsabilidad.” (Notimex Institucional. 2019)

2.2.2.2 Visión

La visión de Notimex, al igual que la misión, se encuentra formalmente expresada en su sitio web de transparencia *Notimex Institucional*.

A continuación, se cita la página antes mencionada:

“Ser la agencia de noticias latinoamericana líder en cobertura y generación de productos y servicios globales, mediante el uso de plataformas tecnológicas de vanguardia.” (Notimex Institucional. 2019)

2.2.2.3 Valores

Los valores bajo los que Notimex se rige, no se encuentran expresados por medio de un escrito explícito, pues se están implícitamente en su misión, visión y políticas.

2.2.2.4 Políticas de Notimex

Las políticas de Notimex se encuentran expresadas de manera formal en su documento titulado *Política editorial de Notimex, Agencia de Noticias del Estado Mexicano*.

Dichas políticas se resumen de la siguiente manera:

1. La Agencia de Noticias es un organismo público descentralizado, que tiene el compromiso de difundir información periodística bajo principios éticos.

2. Principios y derechos: La agencia se compromete con la democracia, la pluralidad, la legalidad, y el respeto. Rechazan toda forma de violencia resaltando los derechos humanos.
3. Equilibrio informativo: La Agencia asume el equilibrio informativo en dos aspectos: la incorporación de distintas voces o fuentes implicadas en un acontecimiento noticioso, y la incorporación plural de temas a la agenda informativa.
4. Secreto profesional del periodista: Los miembros de la agencia tienen derecho a no revelar la identidad de sus fuentes de información.
5. Cláusula de conciencia del periodista: Los periodistas de la agencia tienen derecho a rescindir de sus servicios, así como recibir la indemnización correspondiente.
6. Difusión de encuestas y sondeos: Al aplicar encuestas o sondeos se debe especificar si se realizan por parte de la agencia o de algún otro patrocinador (precisar qué patrocinador). De igual manera el reporte deberá ser complementado con una ficha técnica, y las encuestas que tengan intención de voto se apegaran a la normatividad establecida.
7. Publicidad: Se deberá tener una clara diferenciación entre publicidad e información, en caso de que la publicidad vaya en contra de lo dicho en la información, se deberá utilizar derecho de réplica para su publicación. La publicidad electoral y gubernamental se deberá apegar a la normatividad establecida.
8. Sobre la cobertura de la Agencia: La información que se difunda será sin ánimos de favorecer o desfavorecer a nadie. La obtención de información deberá llevarse a cabo de manera veraz, imparcial, objetiva, plural, equitativa y responsable.
9. Uso de leyes y políticas de transparencia y acceso a la información: La agencia reconoce la transparencia y capacitará a todos los periodistas en el tema.

10. De las modificaciones o reformas a la política editorial: El Consejo Editorial Consultivo, será el encargado de presentar reformas o modificaciones a la política editorial para después ser aprobadas por la Junta de Gobierno.

Con lo expuesto anteriormente, se puede deducir que las políticas de Notimex están altamente apegadas a la normatividad que dicta la ley de transparencia. De igual manera es regulada por las instituciones que conforman la Junta de Gobierno, las cuales fueron mencionadas en el capítulo 1 de este trabajo.

No hay flexibilidad en la operación de los procesos, tema que se terminará de explicar más adelante.

También se puede visualizar que la organización, en su formalidad, está altamente comprometida con el pueblo mexicano y busca que el servicio sea efectivo a través de la imparcialidad, veracidad y libertad de expresión.

2.2.3 Notimex también tiene objetivos en la vida

Los objetivos son la base de una organización, son lo que le da razón de ser, pues en ellos viene implícita la manera en que los individuos deben comportarse.

“La estructura establecida para el logro de los objetivos organizacionales es la que especifica formalmente la conducta que los individuos deben llevar dentro ésta. Esta conducta requerida está orientada primariamente hacia las tareas necesarias para la consecución de los objetivos organizacionales” (Ruiz.1995)

El objetivo principal de Notimex se encuentra por escrito en la *Política editorial de Notimex, Agencia de Noticias del Estado Mexicano*.

A continuación, el objetivo es citado del documento original.

“Garantizar el derecho a los mexicanos a estar informados, así como el ejercicio del derecho a la libertad de expresión y de prensa, planteados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, basados en la

realidad social, política y económica del país, así como en ejes rectores de veracidad, imparcialidad, objetividad, pluralidad y responsabilidad informativa.” (Política editorial Notimex. 2010:1)

Una vez dicho lo anterior se procede con el análisis, para el cual trataremos de ubicar a Notimex en una clasificación de acuerdo a los objetivos como se muestra a continuación

Analizando el objetivo de Notimex podemos entender que es una organización enfocada al logro de resultados de acuerdo a la siguiente clasificación

“Se distingue tres categorías de organización las cuales, están subdivididas a su vez. En la primera se encuentran aquellos cuyos objetivos se limitan a la coexistencia de los miembros [...].

La segunda categoría se pueden incluir todas las organizaciones que tienen por objetivo actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para este fin [...].

En la tercera categoría se puede incluir las organizaciones que tienen como objetivo el logro de cierto resultado o de una determinada acción hacia afuera”. (Mayntz. 1990, pp 76-78)

De acuerdo con la clasificación anteriormente citada, se puede deducir que Notimex pertenece a la tercera, pues sus objetivos no son para mantener la coacción de los miembros ni para actuar de manera determinada frente a un grupo de personas, si no realizar una acción hacia fuera de la organización.

Cabe mencionar que, según las respuestas que surgieron a partir de una serie de entrevistas semiestructuradas y cuestionamientos improvisados, realizados al personal de la Dirección Editorial de Notimex, los objetivos no son conocidos por la mayoría de los colaboradores, sin embargo, los objetivos personales de algunos de los miembros empatan con el de la organización.

2.2.4 Las entrañas de Notimex

Ya se ha hecho un perfil del paciente, se recopilaron sus antecedentes y se le realizó un perfil “psicológico”. En este apartado se procederá a ver qué hay dentro de Notimex, es decir, su “esqueleto” y funcionamiento.

2.2.4.1 De la estructura a la reestructura

Todo cuerpo tiene una estructura, también Notimex tiene la suya y se puede visualizar por medio de una “radiografía”, la cual es una representación gráfica de cierta parte del cuerpo. En el caso de las organizaciones, dicha radiografía es su organigrama.

Un organigrama es una representación de la estructura de una organización, en él se muestran los diferentes puestos y las jerarquías por las que está configurado cada uno de ellos. Es un símbolo del reparto de poder.

“La estructura no es otra cosa que un instrumento formal de reparto de poder. El símbolo más marcado de esta representación del reparto del poder suele ser el organigrama de una organización en la que se distribuyen horizontal y verticalmente las líneas fundamentales del mando.” (Ruiz. 1995)

Para este apartado es importante tomar en cuenta la coyuntura que atraviesa Notimex, la cual viene de un cambio de sexenio. Cada seis años el director General debe ser cambiado y el periodo que dio inicio a finales de 2018, no fue la excepción.

Con el cambio directivo de Notimex y con la nueva política de austeridad instaurada por el nuevo Gobierno de México, la estructura de la agencia se ha modificado.

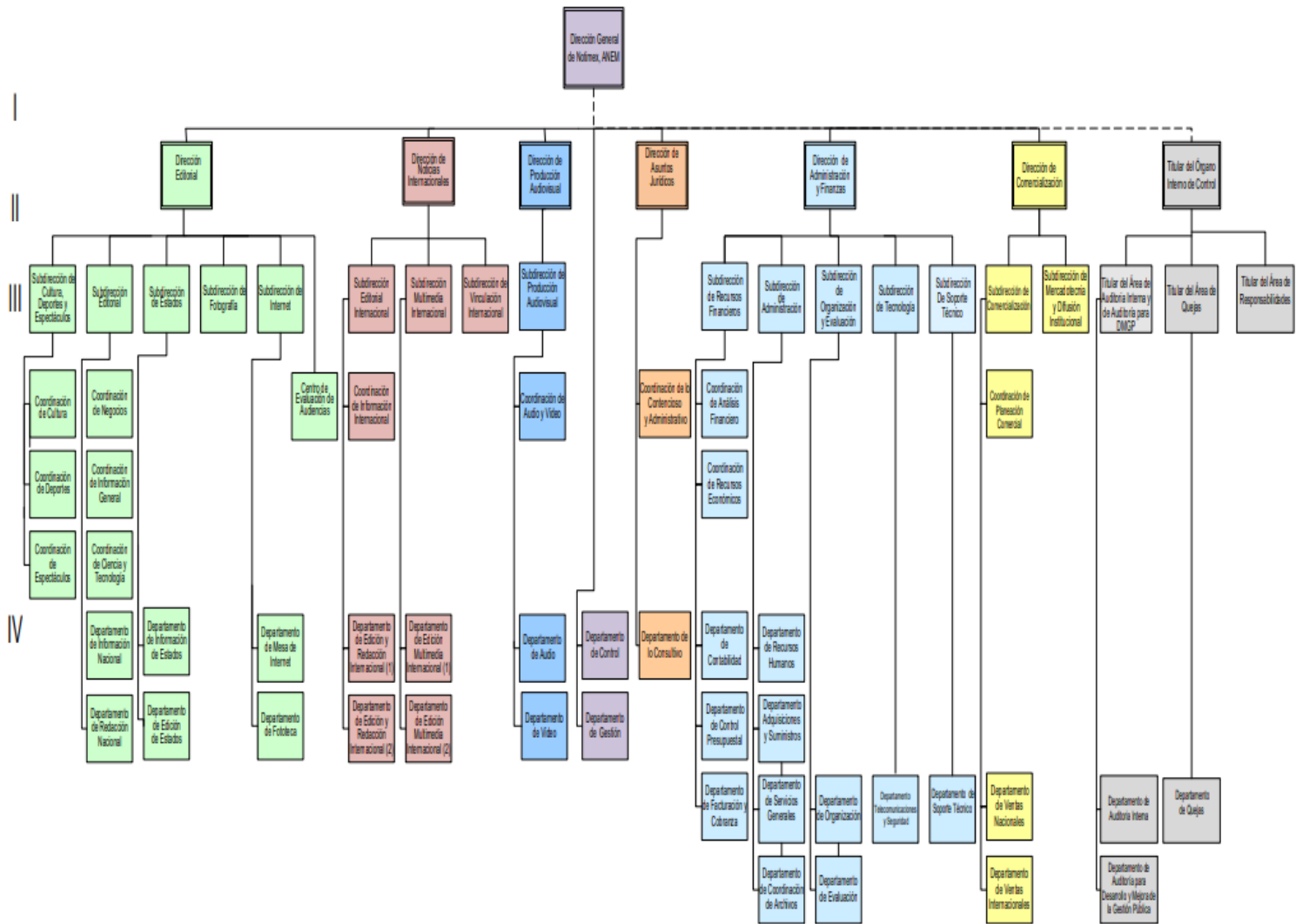


Ilustración 3: Organigrama de Notimex para el periodo 2012-2018

A continuación, se muestra el organigrama para el periodo 2012 - 2018 que se encuentra en la última edición del *Manual de Organización de Notimex*, el cual está compuesto por seis direcciones, 15 subdirecciones, nueve coordinaciones, 31 departamentos, tres áreas y un centro de evaluación.

Ahora a continuación, se mostrará el organigrama para el periodo 2018 – 2024, que fue proporcionado por la Dirección General, ya que hasta Junio de 2018 aún no se actualizaba el *Manual de Organización de Notimex*, sin embargo, en la siguiente imagen se puede encontrar el orden y jerarquía de los puestos que indica la página de transparencia de Notimex.

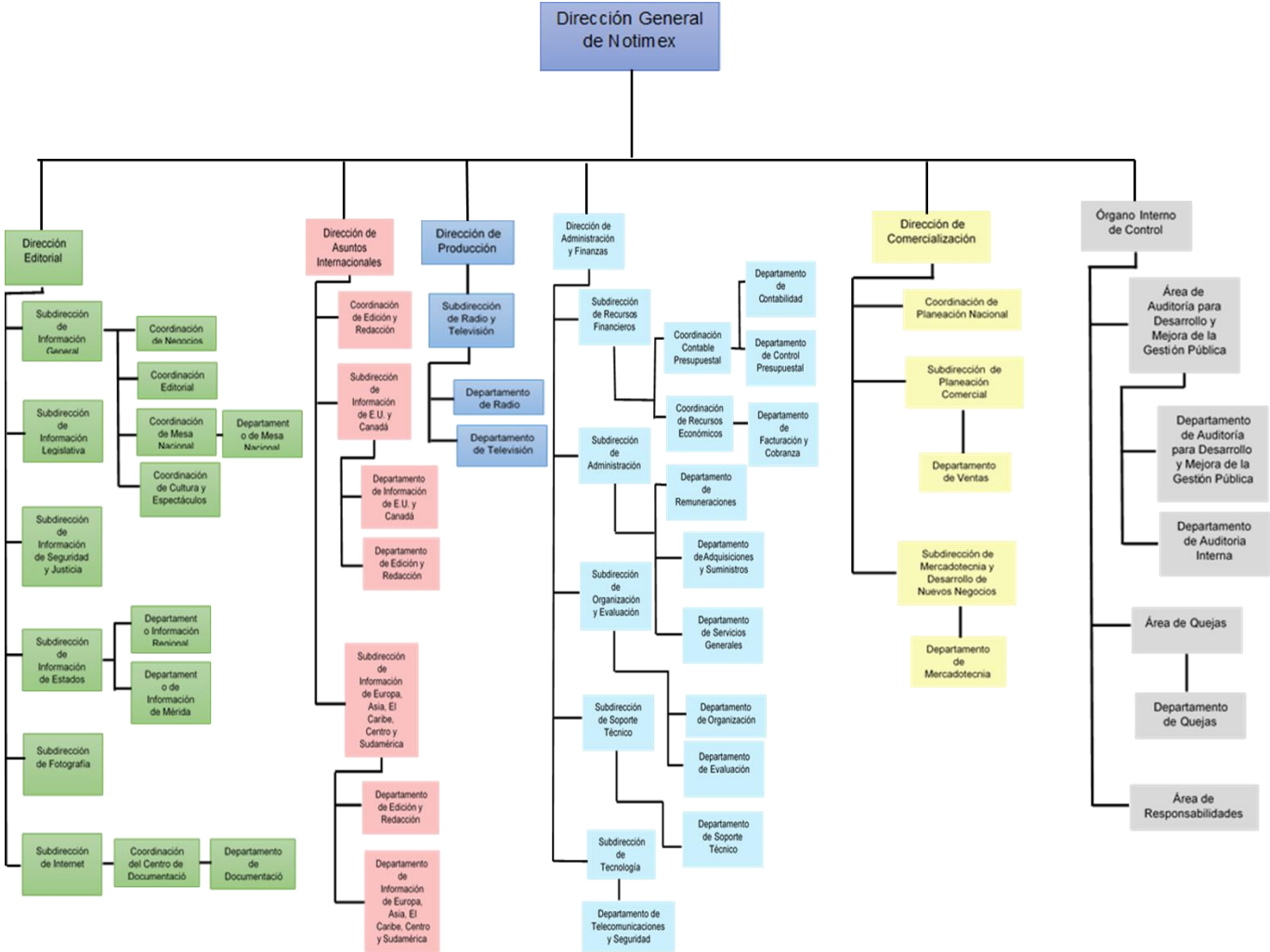


Ilustración 4: Organigrama de Notimex para el periodo 2018-2024

Este organigrama está compuesto por cinco direcciones, un órgano interno de control, 16 subdirecciones, tres áreas, 10 coordinaciones, y 23 departamentos.

Ahora bien, se visualiza el organigrama del objeto de estudio, la Dirección Editorial de Notimex.

El propósito de un organigrama es darle una estructura sólida a la organización, en muchas ocasiones es un elemento que ejemplifica la permanencia; en el caso de la agencia no es así, pues como ya se mencionó, cambia cada 6 años.

Uno de los riesgos de ser la dirección más grande, es que esto implica más cambios, tal y como se verá a continuación.

Aquí se presenta el organigrama de la Dirección Editorial para el periodo 2012 – 2018, el cual está compuesto por cinco subdirecciones, seis coordinaciones, un centro de evaluación, y seis departamentos.

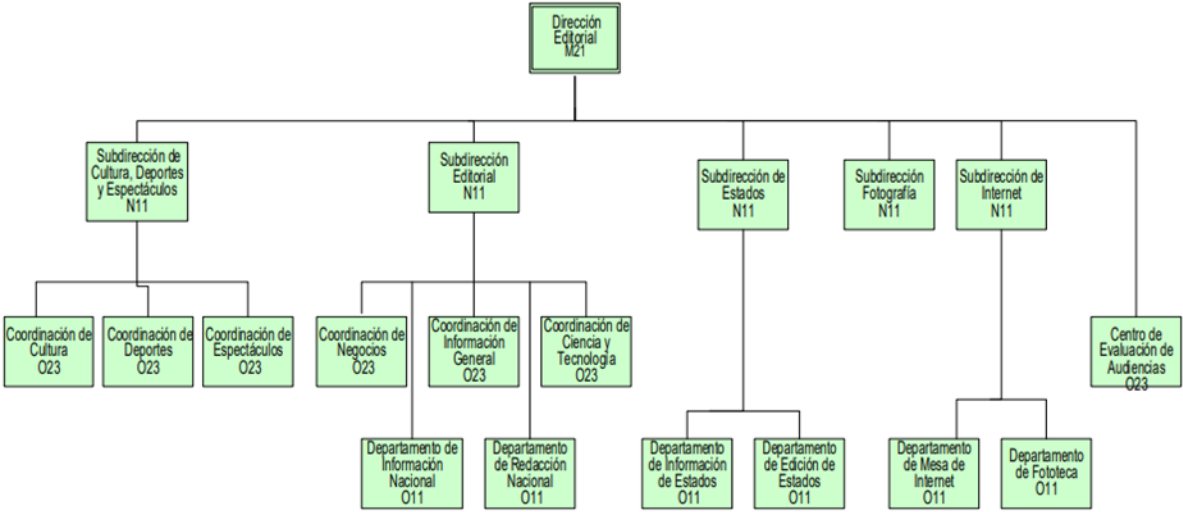


Ilustración 5: Organigrama de la Dirección Editorial de Notimex para el periodo 2012-2018

A continuación, se presenta el organigrama de la Dirección Editorial para el periodo 2018 - 2024, que está compuesto por seis subdirecciones, cinco coordinaciones y cuatro departamentos.

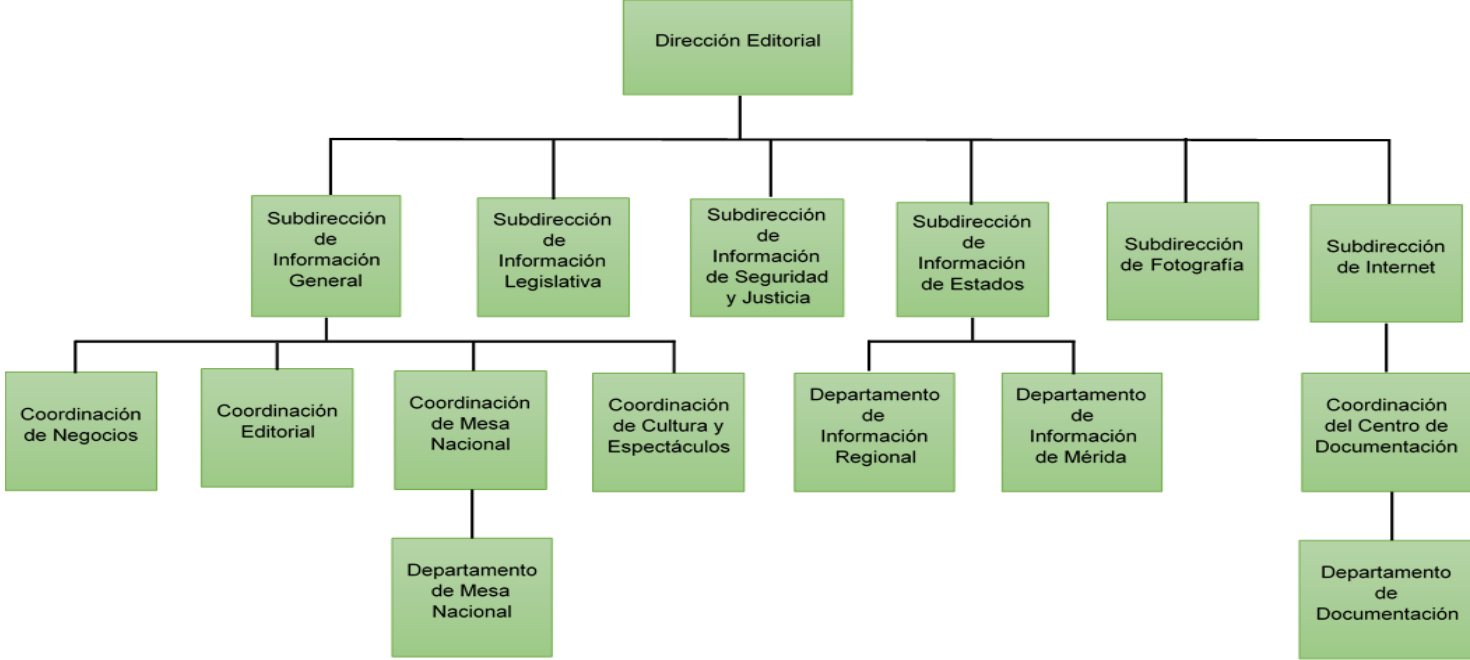


Ilustración 6: Organigrama de la Dirección Editorial de Notimex para el periodo 2018-2024

Como se puede observar, la subdirección editorial se volvió coordinación, desapareció el centro de evaluaciones, desaparecieron dos departamentos y los que sobrevivieron fueron modificados en su funcionamiento.

Esto provocó una reestructuración más allá de lo que se ve a simple vista, pues a consecuencia varios empleados han sido despedidos y otros relevados de sus cargos, esto sin tomar en cuenta el nivel de incertidumbre y descontento ante la situación, pues si bien siempre habían existido las reestructuraciones, nunca se había recortado el presupuesto tan drásticamente, y por lo tanto, no había tantos despedidos como los hubo durante 2019 y 2020.

2.2.4.2 Zoom al organigrama

Para revisar los resultados y poder dar un diagnóstico, los médicos cuentan con parámetros de normalidad, que de estar fuera del rango significa que existen anomalías en el sistema.

Para poder detectar lo que hay de malo en la organización también se necesitan parámetros, y estos son determinados respecto a lo que se encuentra formalizado (por escrito).

En este apartado, se procedió a hacer un acercamiento al organigrama para conocer las funciones de cada una de las personas que ocupan los puestos establecidos, es decir, los miembros de la organización. Ellos la articulan y la hacen funcionar.

“Las organizaciones grandes están integradas por grupos más pequeños, ya surjan estos por desmembración regional, como en una asociación, o por la división del trabajo, como en una empresa. En tales grupos más pequeños, el miembro de la organización está articulado de una manera inmediata, coopera con otros miembros y está en contacto permanente” (Mayntz. 1990)

Las funciones de los diferentes puestos que conforman Notimex, son los siguientes:

- Dirección Editorial.

Adscripción: Dirección General.

Funciones: Proponer a la Dirección General criterios y lineamientos para las dar prioridades informativas, y políticas editoriales que deben guiar a los reporteros/periodistas; dirigir la obtención de noticias; coordinar las unidades administrativas a su cargo; dirigir y supervisar los procesos de obtención de información; establecer políticas y lineamientos para clasificar el material informativo; apoyar la elaboración de productos materiales multimedia; definir los ámbitos de competencia de la cobertura territorial; establecer lineamientos y criterios para la información generada por

reporteros; unificar los criterios de redacción y edición; coordinar programas de acceso a la información; entre otras.

- Subdirección de Información General.

Adscripción: Dirección Editorial.

Funciones: Proponer temas para la Junta Editorial, asignar temas a la agenda, proponer a la Junta General trabajos especiales, supervisar la obtención de información, vigilar el monitoreo de medios, elaborar material informativo, y supervisar que la información cumpla la normatividad de la Política Editorial.

- Coordinación de Negocios.

Adscripción: Subdirección de Información General.

Funciones: Proponer temas para la agencia, vigilar cobertura periódicamente, supervisar que la información periódica provenga de diversas fuentes, coordinar la logística de trabajos especiales, vigilar el monitoreo de medios, supervisar que la información cumpla con la normatividad de la Política Editorial, y elaborar material informativo.

- Coordinación Editorial.

Adscripción: Subdirección de Información General.

Funciones: Establecer temas de la agenda de trabajo; asignar ordenes de trabajo; revisar y clasificar la información; realizar monitoreo para enriquecer la agenda; y vigilar la transmisión de información, supervisar que la información cumpla la normatividad de la Política Editorial.

- Coordinación de Deportes.

Adscripción: Subdirección de Información General.

Funciones: Proponer a su superior temas para la agenda, asignar órdenes de información, trabajar continuamente con la Mesa de Redacción, revisar y clasificar la información asignada, realizar monitoreo de medios, y vigilar la transmisión de información.

- Coordinación de Mesa Nacional.

Adscripción: Subdirección de Información General.

Funciones: Proponer a su superior temas para la agenda, asignar ordenes de información, trabajar continuamente junto con la Mesa de Redacción, realizar monitoreo de medios, elaborar material informativo y transmitir la información.

- Departamento de Mesa Nacional.

Adscripción: Coordinación de Mesa Nacional.

Funciones: Proponer a su superior temas para la agenda, asignar órdenes de información, trabajar continuamente con la Coordinación de Mesa Nacional, asignar y revisar notas, recibir la información de la Coordinación de Mesa Nacional, y transmitir información.

- Coordinación de Cultura y Espectáculos.

Adscripción: Subdirección de Información General.

Funciones: Proponer a su superior temas para la agenda, asignar ordenes de información, trabajar continuamente junto con la Mesa de Redacción, realizar monitoreo de medios, elaborar material informativo y transmitir la información.

- Subdirección de Información Legislativa.

Adscripción: Dirección Editorial.

Funciones: Proponer temas para la Junta Editorial, asignar temas a la agenda, proponer a la Junta General trabajos especiales, supervisar la obtención de información, vigilar el monitoreo de medios, elaborar material informativo, y supervisar que la información cumpla la normatividad de la Política Editorial.

- Subdirección de Información de Seguridad y Justicia.

Adscripción: Dirección Editorial.

Funciones: Proponer temas para la Junta Editorial, asignar temas a la agenda, proponer a la Junta General trabajos especiales, supervisar la obtención de información, vigilar el monitoreo de medios, elaborar material informativo, y supervisar que la información cumpla la normatividad de la Política Editorial.

- Subdirección de Información de Estados.

Adscripción: Dirección Editorial.

Funciones: Proponer temas para la Junta Editorial, asignar temas a la agenda, proponer a la Junta General trabajos especiales, supervisar la obtención de información, vigilar el monitoreo de medios, elaborar material informativo, y supervisar que la información cumpla la normatividad de la Política Editorial.

- Departamento de Información Regional.

Adscripción: Subdirección de Información de Estados.

Funciones: Proponer a su superior temas para la agenda, asignar órdenes de información, trabajar continuamente con la Coordinación de Mesa Nacional, asignar y revisar notas, recibir la información de la Coordinación de Mesa Nacional, y transmitir información.

- Departamento de Información de Mérida.

Adscripción: Subdirección de Información de Estados.

Funciones: Proponer a su superior temas para la agenda, asignar órdenes de información, trabajar continuamente con la Coordinación de Mesa Nacional, asignar y revisar notas, recibir la información de la Coordinación de Mesa Nacional, y transmitir información.

- Subdirección de Fotografía.

Adscripción: Dirección Editorial.

Funciones: Proponer temas para la Junta Editorial, asignar temas a la agenda, proponer a la Junta General trabajos especiales, supervisar la obtención de información, vigilar el monitoreo de medios, elaborar material informativo, y supervisar que la información cumpla la normatividad de la Política Editorial.

- Subdirección de Internet.

Adscripción: Dirección Editorial.

Funciones: Proponer temas para la Junta Editorial, asignar temas a la agenda, proponer a la Junta General trabajos especiales, supervisar la obtención de información, vigilar el monitoreo de medios, elaborar material

informativo, y supervisar que la información cumpla la normatividad de la Política Editorial.

- Coordinación del Centro de Documentación.

Adscripción: Subdirección de Internet.

Funciones: Proponer a su superior temas para la agenda, asignar ordenes de información, trabajar continuamente junto con la Mesa de Redacción, realizar monitoreo de medios, elaborar material informativo y transmitir la información.

- Departamento de Documentación.

Adscripción: Coordinación del Centro de Documentación.

Funciones: Proponer a su superior temas para la agenda, asignar órdenes de información, trabajar continuamente con la Coordinación de Mesa Nacional, asignar y revisar notas, recibir la información de la Coordinación de Mesa Nacional, y transmitir información.

Los puestos que se mencionan aparecen en la página de transparencia de Notimex, y los miembros de la organización que los ocupaban pertenecían a la planta de trabajadores de confianza hasta junio de 2019, lo cual se explica en el siguiente apartado.

Al revisar la página de transparencia se percibieron algunas inconsistencias respecto al número de personas que ocupaban un puesto de trabajo. Según el Manual de Organización, los puestos de confianza solo deben tener un miembro ocupando el cargo, mientras que en la realidad de Notimex, algunas coordinaciones y departamentos tienen dos colaboradores ocupando un mismo puesto.

2.2.4.3 ¿Contratación o favoritismo?

Una vez expuestos los puestos principales de la Dirección Editorial de Notimex, es importante conocer el proceso mediante el cual, los colaboradores, son reclutados y seleccionados para desempeñar los cargos antes descritos.

De igual manera el reclutamiento es uno de los procesos más importantes, ya que por él se elegirán a las personas que ayudarán a la organización a cumplir sus objetivos. Por ello es importante mantener actualizada la plantilla de trabajo.

“Las organizaciones no pueden cumplir sus objetivos sin recurrir a personas que los intenten (con motivación y capacidad) alcanzar y que, como el input de cualquier sistema, deberán ir siendo renovadas sistemáticamente.”
(Morgan. 1990, p. 80)

Este proceso ya tiene ciertos lineamientos, ya que no puede hacerse al azar debido a las necesidades que tienen las organizaciones, las cuales irán ligadas al objetivo.

“Las organizaciones no aceptan ni eligen a sus miembros al azar, sino que someten a sus candidatos a una serie de procesos diseñados para poder discernir aquellos individuos potencialmente aptos de los que no lo son”.
(Ruiz. 1995)

Notimex tienen 3 procesos distintos de reclutamiento, tal y como se muestra a continuación.

Designación directa.

Se le dice designación directa a aquella contratación en donde los candidatos son reclutados a través de una convocatoria en el portal de transparencia, por la cual deben postularse, ser entrevistados y resolver una serie de exámenes para demostrar que tienen los conocimientos y habilidades necesarios, aparte de cumplir con una serie de requisitos establecidos en los perfiles de puestos (esto se explicará más adelante).

De igual manera se suele contratar a personas que ya habían estado en la organización a través de servicio social, prácticas profesionales, o alguna colaboración por honorarios.

A pesar de que es una organización con altos niveles de formalización, este proceso no suele respetarse del todo, pues a pesar de que las personas deben contar con los conocimientos y habilidades requeridos para el puesto, estos no siempre son elegidos por medio de una convocatoria. En ocasiones solo son personas conocidas de los superiores, las cuales solo deben cumplir con los requisitos mínimos para ser aceptadas.

Una vez que estos son contratados, se les dará un nombramiento de “Personal de Confianza”.

Sindicato

Otra manera de ser contratado en Notimex es por medio de su sindicato de trabajadores, mejor conocido como SutNotimex.

SutNotimex es el encargado de realizar contrataciones para las plazas de cargos operativos, es decir, de un nivel jerárquico menor. Estos son contratados por medio de puntos acumulados a través del cumplimiento de ciertas tareas dentro del sindicato. El candidato que resulte seleccionado, deberá de trabajar durante un periodo de tiempo en el que sus superiores deciden si se contrata definitivamente o si se rechaza su postulación, en cuyo caso, el sindicato deberá enviar a otra persona.

Sin embargo, esta práctica no se respeta pues, aunque la persona seleccionada no sea competente para realizar ciertas tareas, el sindicato obliga a la agencia a aceptarla.

Licitación

Si algo tienen que cuidar las dependencias de gobierno es el presupuesto, es por ello que cuando sus tareas son temporales, la organización se ve obligada contratar personal por un determinado periodo de tiempo.

Para este proceso de reclutamiento, se lanza una convocatoria en la página de transparencia de Notimex, en la cual se exponen una serie de requisitos que los

aspirantes deben cumplir. Primero se hace una preselección en donde se eligen a los candidatos más adecuados, posteriormente se elige a la mejor opción, se firma un contrato temporal y su pago deberá ser por honorarios, es decir, no se le anexara a la nómina la agencia, pues no es un empleado sino un prestador de servicios.

Una vez expuesto lo anterior, es necesario aclarar ciertos puntos, por ejemplo:

- En el caso del personal de confianza, no es necesario realizar pruebas que acrediten sus conocimientos y habilidades, pues ya las han demostrado con su trabajo o colaboración.
- De igual manera pueden ser personas conocidas de personas con un nivel jerárquico considerable, las cuales a pesar de tener la conocida “palanca” deben realizar una serie de exámenes que prueben que cuentan con los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar el cargo.

2.2.4.4 Expectativas de Notimex

Una vez que se le hizo zoom al organigrama y se conocieron los diferentes puestos de la Dirección Editorial de Notimex, es momento de exponer las expectativas de la agencia sobre aquellos que contrata. Estas expectativas están establecidas en algo llamado *Perfil de Puesto*

Un Perfil de puesto, es un documento que describe las características imprescindibles que un candidato debe tener para poder ser contratado para cierto puesto, es decir, las expectativas que la organización tiene de los miembros.

“La fuente más importante de las expectativas de los papeles, entonces son las instrucciones escritas y verbales dictadas por la dirección de la organización [...]” (Mayntz, Renate. 1990)

A continuación, se muestran los perfiles correspondientes al área de Dirección Editorial de Notimex.

PERFILES DE PUESTOS DE LA DIRECCIÓN EDITORIAL DE NOTIMEX

PUESTO	NIVEL ACADEMICO	ÁREA GENERAL	CARRERA GENERICA	EXPERIENCIA LABORAL	CONDICIONES ESPECIFICAS	COMPETENCIAS O CAPACIDADES
Director Editorial	Licenciatura terminada o pasante.	Ciencias Sociales y Administrativas, Educación y Humanidades, o Relaciones Internacionales.	Ciencias Sociales y Administración Pública, Comunicación, Periodismo, Políticas Públicas, o Sociología.	Administración Pública, Comunicación Social, Sociología Política, Opinión Pública, Ciencias Auxiliares de la Historia, Cambio y Desarrollo Social.	Disponibilidad de viajar en ocasiones, horario mixto y periodos especiales de trabajo.	Excelente ortografía y redacción, uso intermedio de nuevas tecnologías, conocimiento avanzado en relaciones públicas, y uso intermedio de redes sociales.
Subdirector de internet, y Subdirector de Fotografía.	Licenciatura, titulado.	Ciencias Sociales y Administrativas, Educación y Humanidades, Informática Administrativa, o Relaciones Internacionales.	Ciencias Políticas y Administración Pública, Comunicación, Periodismo, Políticas Públicas, Computación e Informática, o Diseño.	Administración Pública, Comunicación Social, Sociología Política, Opinión Pública.	Disponibilidad de viajar en ocasiones, horario diurno y periodos especiales de trabajo.	Dominio intermedio de comunicación social y periodismo avanzado. Dominio avanzado de fotografía (para Subdirector de Fotografía)
Subdirector de Información de Seguridad y Justicia	Licenciatura, titulado	Ciencias Sociales y Administrativas, Educación y Humanidades, o Relaciones Internacionales.	Ciencias Sociales y Administración Pública, Comunicación, Periodismo,	Administración Pública, Comunicación Social, Derecho y Legislación Nacional (para	Disponibilidad de viajar en ocasiones, horario diurno y periodos especiales de	Dominio avanzado de visión estratégica, trabajo en equipo,

Subdirector de Información General, Subdirector de Información Legislativa, y Subdirector de Información de Estados.			Políticas Públicas, o Sociología.	Subdirector de Información de Seguridad y Justicia, y Subdirector de Información Legislativa), u Opinión Pública.	trabajo.	orientación a resultados, capacidad de análisis de contenido, noción general de la Administración Pública Federal, redacción e inglés intermedio.
Coordinador de Negocios, Coordinador Editorial, Coordinador de Mesa Nacional, y Coordinación de Cultura y Espectáculos.	Licenciatura, terminada o pasante.	Ciencias Sociales y Administrativas, Educación y Humanidades, Relaciones Internacionales, e Informática Administrativa.	Ciencias Políticas y Administración Pública, Comunicación, Periodismo, y Políticas Públicas.	Administración Pública, Comunicación Social, Ciencias Políticas, Ciencias Sociales, Sociología, e Historia. *Se agrega Lingüística para Coordinación del Centro de Documentación	Disponibilidad de viajar en ocasiones, horario diurno y periodos especiales de trabajo.	Dominio avanzado de visión estratégica, trabajo en equipo, orientación a resultados, capacidad de análisis de contenido, noción general de la Administración Pública Federal, redacción e inglés intermedio.
Departamentos	Licenciatura, terminada o pasante.	Ciencias Sociales y Administrativas, Educación y Humanidades, Relaciones Internacionales, e	Ciencias Políticas y Administración Pública, Comunicación, Periodismo, y	Administración Pública, Comunicación Social, Ciencias Políticas, Ciencias	Disponibilidad de viajar en ocasiones, horario diurno y periodos especiales de	Dominio avanzado de visión estratégica, trabajo en equipo,

		Informática Administrativa.	Políticas Públicas.	Sociales, Sociología, e Historia. *Se agrega historia y lingüística para depto. de documentación	trabajo.	orientación a resultados, capacidad de análisis de contenido, noción general de la Administración Pública Federal, redacción e inglés intermedio.
Reportero	Licenciatura, terminada o pasante.	Ciencias Sociales y Administrativas, Educación y Humanidades, o Relaciones Internacionales.	Ciencias Sociales y Administración Pública, Comunicación, Periodismo, Políticas Públicas, o Sociología.	Administración Pública, Comunicación Social, Ciencias Políticas, Ciencias Sociales, Sociología, Historia, y Lingüística.	Disponibilidad de viajar en ocasiones, horario diurno y periodos especiales de trabajo.	Dominio avanzado de visión estratégica, trabajo en equipo, orientación a resultados, capacidad de análisis de contenido, noción general de la Administración Pública Federal, redacción e inglés avanzado.
Redactor	Licenciatura, terminada o pasante.	Ciencias Sociales y Administrativas, Educación y Humanidades, o Relaciones	Ciencias Sociales y Administración Pública, Comunicación, Periodismo,	Administración Pública, Comunicación Social, Ciencias Políticas, Ciencias	Disponibilidad de viajar en ocasiones, horario diurno y periodos especiales de	Dominio avanzado de visión estratégica, trabajo en equipo,

		Internacionales.	Políticas Públicas, Sociología.	o	Sociales, Sociología, Historia.	trabajo.	orientación a resultados, capacidad de análisis de contenido, noción general de la Administración Pública Federal, redacción e inglés intermedio.
--	--	------------------	---------------------------------------	---	---------------------------------------	----------	--

2.2.4.5 Como debería de ser

Ya se visualizó el organigrama, se describieron las expectativas de Notimex sobre sus empleados y las funciones que deben realizar cada uno de ellos. En este apartado se realizó una reflexión sobre su proceso principal de producción.

Para ello es importante recordar que Notimex produce información noticiosa como su principal labor. Una vez dando esto por entendido, se muestra el flujo del proceso de trabajo.

El objetivo de este proceso es recabar información clara, oportuna y objetiva por medio del trabajo conjunto de reporteros, corresponsales y periodistas, bajo estándares de cantidad y calidad dictaminados por la Política Editorial de la Agencia, con la finalidad de darle tratamiento para posteriormente publicarla.

A continuación, se describen los pasos a seguir del proceso formal de trabajo de la Dirección Editorial de Notimex.

INICIA PROCESO

1. Se programan órdenes de información.
2. Se entregan órdenes de información a los periodistas, reporteros, y corresponsales.

Toma de decisión: ¿Qué tipo de orden es?

¿Es agenda?

2.1 **Si:** Pase directamente a la mesa de redacción

2.2 **No: ¿Es monitoreo?**

2.3 **Si:** La orden se dirige a monitoreo.

2.3.1 Se monitorean noticias de internet, radio y televisión.

2.3.2 Se envía la información a la mesa de redacción.

2.4 **No:** Entonces es cobertura.

2.4.1 Se manda la orden a la subdirección/coordinación correspondiente.

2.4.2 Se programan y envían las órdenes de trabajo.

2.4.3 El reportero recibe la orden de trabajo y programa sus actividades.

2.4.4 El reportero acude al lugar de los hechos.

2.4.5 El reportero elabora un reporte y lo envía a la mesa de redacción.

3. El redactor recibe la información y redacta la nota correspondiente.

4. El subdirector/coordinador correspondiente recibe y evalúa las notas y se le regresan al periodista, reportero o corresponsal en caso de que se necesiten aclaraciones.

¿Se regresa la nota con el periodista, reportero o corresponsal para aclaración?

4.1 **SI:** El periodista, reportero o corresponsal realiza las correcciones necesarias y devuelve a la coordinación.

4.2 **NO:** La nota pasa la coordinación correspondiente.

5. El coordinador envía la nota con el editor para su corrección.

6. El editor envía la nota a la subdirección/coordinación correspondiente.

7. La subdirección correspondiente revisa, y evalúa para saber si es necesario enviar a Dirección Editorial para su análisis o se envía directo al editor.

¿Se envía a Dirección Editorial?

7.1 **SI:** Se esperan instrucciones de Dirección Editorial.

¿Aprueba la nota?

7.1.1 **NO:** Se devuelve a la Subdirección correspondiente para su archivo.

7.1.2 **SI:** Se devuelve a la subdirección correspondiente para su archivo.

7.2 **NO:** Se manda la nota a la subdirección correspondiente.

8. La subdirección manda la nota a la coordinación correspondiente si es el caso y si no, pasa directamente.

¿Existe coordinación?

8.1 **SI:** Se manda a la coordinación correspondiente.

8.2 **NO:** Permanece en la subdirección correspondiente.

9. La subdirección o coordinación envía la nota con el editor.

10. El editor hace corrección de estilo de la nota.

11. El editor regresa la nota corregida a la coordinación.

12. Coordinación manda la nota al hilo.

TERMINA PROCESO

A continuación, se muestra un diagrama de flujo del proceso que se describe anteriormente.

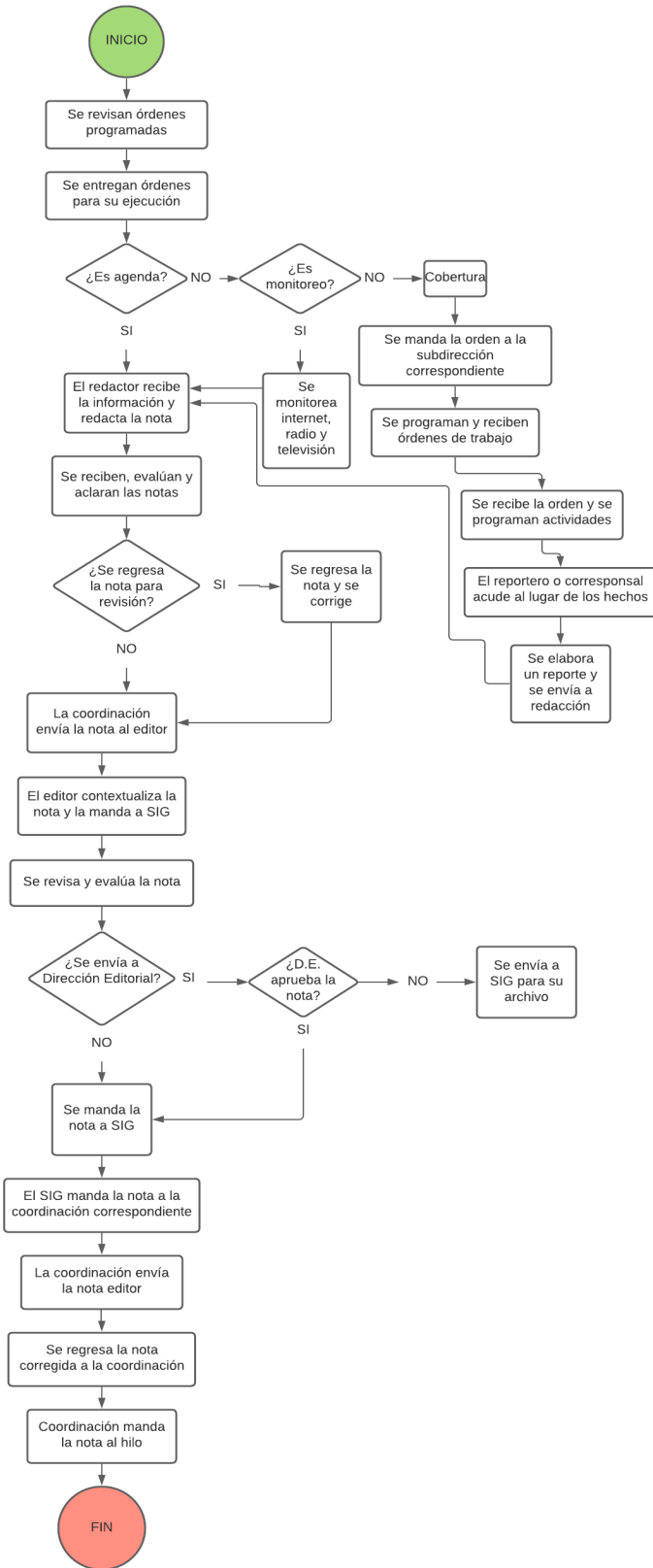


Ilustración 7: Diagrama de flujo ideal

2.2.4.6 Herramientas de trabajo

Las vitaminas son organismos necesarios para el cuerpo humano, ya que sin ellas no es posible el funcionamiento orgánico, es decir, que sin ellas es imposible realizar las funciones necesarias para la supervivencia.

En el caso de Notimex, los organismos necesarios para realizar sus funciones operativas, son sus recursos tecnológicos, por lo cual es fundamental tener un registro, o en este caso un inventario, para poder identificar las áreas donde hay deficiencias.

Es necesario aclarar que, en el *Portal de Transparencia de Notimex*, aparecen los inventarios de recursos tecnológicos totales de la agencia, pero para efectos prácticos de este trabajo solo se contemplan los de las oficinas ubicadas en Av. Baja California 200, Roma Sur, 06760 Ciudad de México.

Los recursos tecnológicos inventariados son los siguientes:

- ✓ 90 equipos de escritorio.
- ✓ 4 equipos Work Station Z620.
- ✓ 3 equipos especializados para audio y video (Mac).
- ✓ 15 equipos portátiles.
- ✓ 9 equipos de impresión láser.
- ✓ 2 equipos de impresión de matriz.
- ✓ 4 equipos de scanner.

Cabe destacar que al equipo no se le da un mantenimiento periódico, excepto para la actualización de Softwars, el resto solo recibe atención cuando es necesario, es decir, cuando se reportan ciertas incidencias.

En cuanto a la antigüedad de estos recursos, no se tiene con exactitud, pues son equipos rentados cada sexenio a la misma compañía, la cual se menciona en el capítulo 1 en el apartado de *proveedores*: Novalan Computadores y Redes S.A. de C.V.

2.3 El contraste con la realidad

2.3.1 El ser de la organización

Ya que se han analizado todos los “parámetros de normalidad” es momento de ver los resultados para hacer un comparativo y proceder a diagnosticar.

En el bloque anterior, se describieron y analizaron todos aquellos aspectos que le dan formalidad a la organización, las normas que la constituyen y le dan sentido. Sin embargo, aunque esto exista, es importante saber que hay una diferencia entre el “deber ser” y el verdadero ser.

Entonces se tiene como resultado el análisis simbólico de dos estructuras dentro de la organización: la estructura formal y la funcional. La segunda, es aquella que se va formando de acuerdo a como los miembros de la organización la van moldeado con sus prácticas cotidianas.

“La organización, sin pretenderlo, practica una especie de troceamiento de su personalidad global que es la que, en realidad, forma parte de la organización sin querer ni poder prescindir de ella. Ello da lugar a frecuentes conflictos de intereses y, aún sin llegar al conflicto abierto, a la aparición de formas y procesos de comportamiento informal al margen de la legalidad formal de la organización. (Mayntz. 1990)

Con la cita anterior, se puede entender que la estructura formal de una organización sirve como parámetro para descubrir la funcional, ya que, si la primera no existe, percibir la segunda podría ser confuso, ya que estas dos estructuras paralelas que se plantean se volverían una sola, dejando a la formalidad solo en el imaginario.

Sin embargo, ¿quién cimienta las bases de la estructura funcional? Según Mayntz (1990), la estructura funcional tiene sus bases en las relaciones que delimita la división del trabajo, las cuales van haciendo hábitos y costumbres que la van estructurando paralelamente a la formal.

2.3.2 Como realmente es

Ya que se aclaró lo que es una estructura funcional, es hora de analizarla por medio de su proceso de producción el cual se muestra a continuación.

INICIA PROCESO

1. Se programan órdenes de información.

Toma de decisión. ¿Qué tipo de orden es?

¿Es agenda?

1.1 **SI:** Pase directamente a la mesa de redacción

1.2 **NO:** ¿Es monitoreo?

1.3 **SI:** La orden se dirige a monitoreo.

1.3.1 Se monitorean noticias de internet, radio y televisión.

1.3.2 Se envía la información a la mesa de redacción.

1.4 **No:** Entonces es cobertura.

1.4.1 Se manda la orden a la subdirección correspondiente.

1.4.2 El reportero recibe la orden de trabajo y programa sus actividades.

1.4.3 Surgen imprevistos.

1.4.4 Se busca un reportero que se encuentre disponible para realizar la cobertura.

¿Hay reporteros disponibles?

1.4.4.1 **NO:** El reportero con orden previa trata de cubrir eventos simultáneamente.

1.4.4.2 **SI:** Se cubren los eventos con normalidad

1.4.5 El reportero acude al lugar de los hechos.

1.4.6 El reportero elabora un reporte y lo envía a la mesa de redacción.

2. El redactor recibe la información, se redacta la nota y se envía a la coordinación o subdirección según sea el caso.

3. El subdirector/coordinador correspondiente recibe, revisa y envía las notas a la coordinación/subdirección correspondiente.

4. El coordinador/subdirector envía la nota con el editor para su corrección.

5. El editor trata de interpretar lo que el reportero quiso decir, rehace la nota y la envía a la subdirección correspondiente.

6. La subdirección correspondiente envía la nota a la Dirección Editorial para revisión.

¿Aprueba la nota?

6.1. **NO:** Se devuelve a la Subdirección correspondiente para su archivo.

6.2 **SI:** Se devuelve a la Subdirección de Información General para su transmisión.

7. La subdirección manda la nota a la coordinación correspondiente si es el caso y si no pasa directamente.

¿Existe coordinación?

7.1 **SI:** Se manda a la coordinación correspondiente.

7.2 **NO:** Permanece en la subdirección correspondiente.

8. La nota se manda a con el editor.

9. El editor hace corrección de estilo de la nota.

10. El editor regresa la nota corregida a la subdirección/coordinación correspondiente.

11. La subdirección/coordinación manda la nota al hilo de publicación.

TERMINA PROCESO

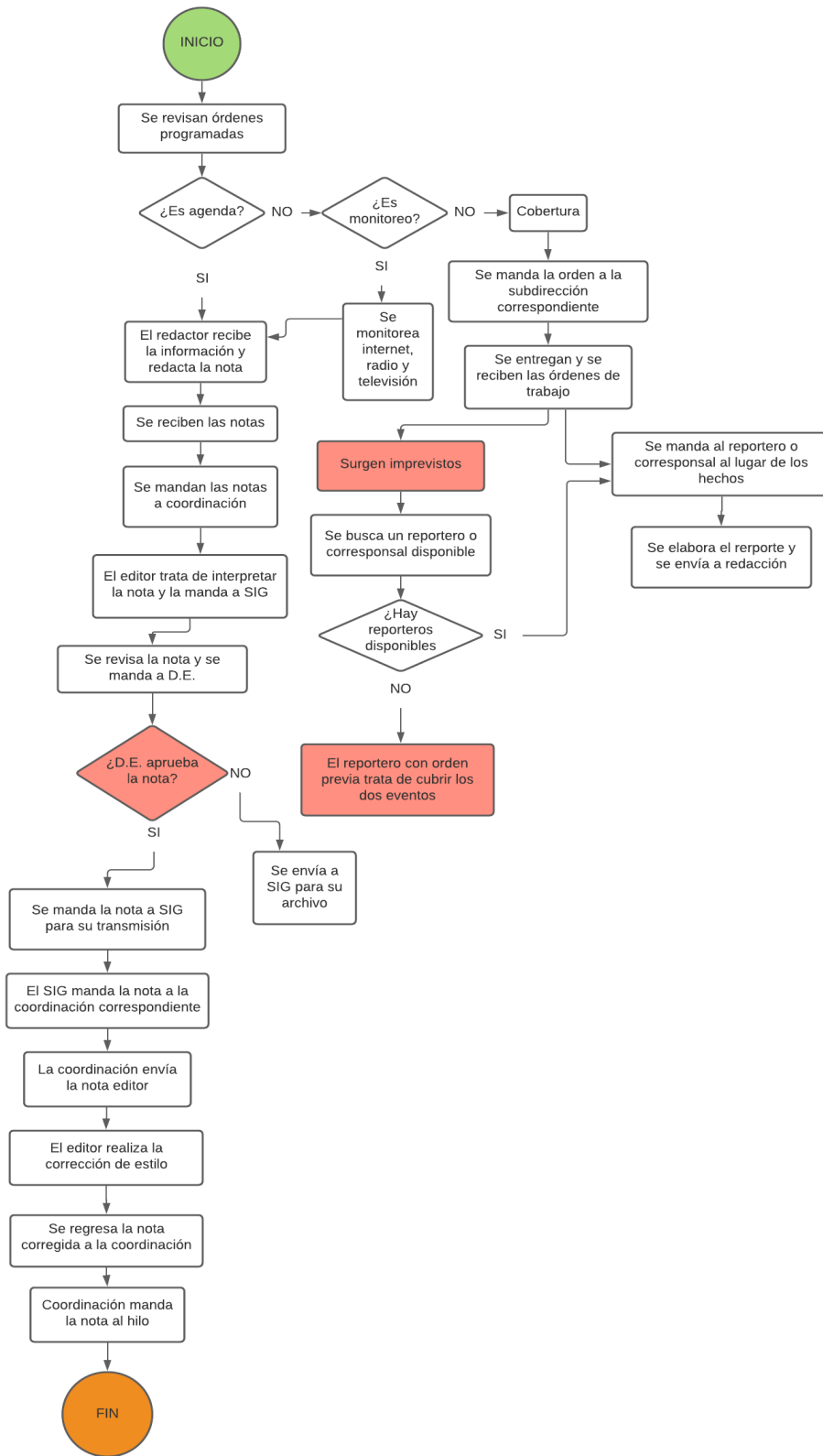


Ilustración 8: Diagrama de flujo real

2.3.3 Contraste con la realidad

Estos son los resultados de Notimex, los cuales surgieron de un comparativo entre sus “parámetros reales” y lo que realmente sucede.

Para realizar la comparación será necesario visualizar los dos procesos (el ideal y el real)

Las principales diferencias que se encuentran son las siguientes:

- Ciertos pasos del procedimiento ideal no aparecen en el real, pero no logra afectar el flujo del proceso.
- El proceso formal aclara que las notas recibidas tienen que ser revisadas y devueltas al reportero cuando sea necesario por si necesitan aclaraciones, pero en el funcional claramente eso no existe.
- El subdirector correspondiente debe evaluar si es necesario mandar la nota a Dirección Editorial, pero esto no sucede, ya que todas las notas pasan a la subdirección y de ahí directamente a la Dirección Editorial.
- En la parte de cobertura, se puede observar que el diagrama ideal se realiza sin complicaciones, sin embargo, en la realidad es muy distinto, pues surgen imprevistos que complican todo el proceso.

Las diferencias son pocas, pero no por ello pasan desapercibidas, pues provocan problemas operativos que repercuten en la calidad de los servicios o productos. Esto se verá más detalladamente en el siguiente apartado.

2.3.4 Consecuencias operativas

Como se mencionó en el apartado anterior, las diferencias entre el proceso ideal y el real, traen como consecuencia problemas operativos.

Al contrastar los dos flujogramas se detectaron los siguientes problemas operativos.

1. Al no evaluar si la nota requiere ser aclarada, los redactores pierden tiempo en interpretar lo que los reporteros “quisieron decir”, y por lo tanto se

acumulan las notas o salen con un sentido muy diferente al que el reportero se refería.

2. Al surgir acontecimientos espontáneos que requieren cobertura, los reporteros que ya tienen actividades programadas deben de repartir su tiempo entre dos eventos, lo que hace que no se dediquen de lleno ni a uno ni a otro, lo que reduce la calidad de la información.
3. Otro problema es que las notas solo deben pasar a Dirección Editorial cuando el subdirector correspondiente considera que la nota puede contener información restringida de acuerdo a las políticas editoriales de Notimex.

Si se analizan los anteriores problemas, se puede notar que todos ellos son cuellos de botella, pues son pasos en donde hay un exceso de información, y se atasca el flujo del proceso.

El primer cuello de botella se hace cuando al redactor comienzan a acumularse las notas, lo que hace que se vayan rezagando y la información llegue tarde respecto a su programación. Tal vez para cualquier otra organización esto no sea tan grave, sin embargo, hay que recordar que Notimex es una agencia de noticias y por lo tanto la inmediatez es fundamental para la buena calidad de sus servicios.

El segundo cuello de botella se produce cuando la subdirección correspondiente no evalúa las notas antes de enviarlas a Dirección Editorial, pues todas las notas pasan por revisión, aunque no contengan información restringida. Esto hace lento el proceso.

3.3.5 Detección de áreas problemáticas

Ya que se han analizado las estructuras formal y funcional de Notimex, se tienen los elementos suficientes para proceder a hacer el diagnóstico, pero antes de ello debemos esquematizar las áreas problemáticas de la organización.

Para identificar con mayor facilidad los problemas se realizó un diagrama de causa y efecto para proceder a diagnosticar adecuadamente.

“Los diagramas de causa y efecto son trazados para ilustrar claramente las diferentes causas que afectan un proceso, identificándolas y relacionándolas unas con otras. Para cada efecto generalmente surgirán varias categorías de causas principales que puedan ser resumidas [...]” (Martínez, E.)

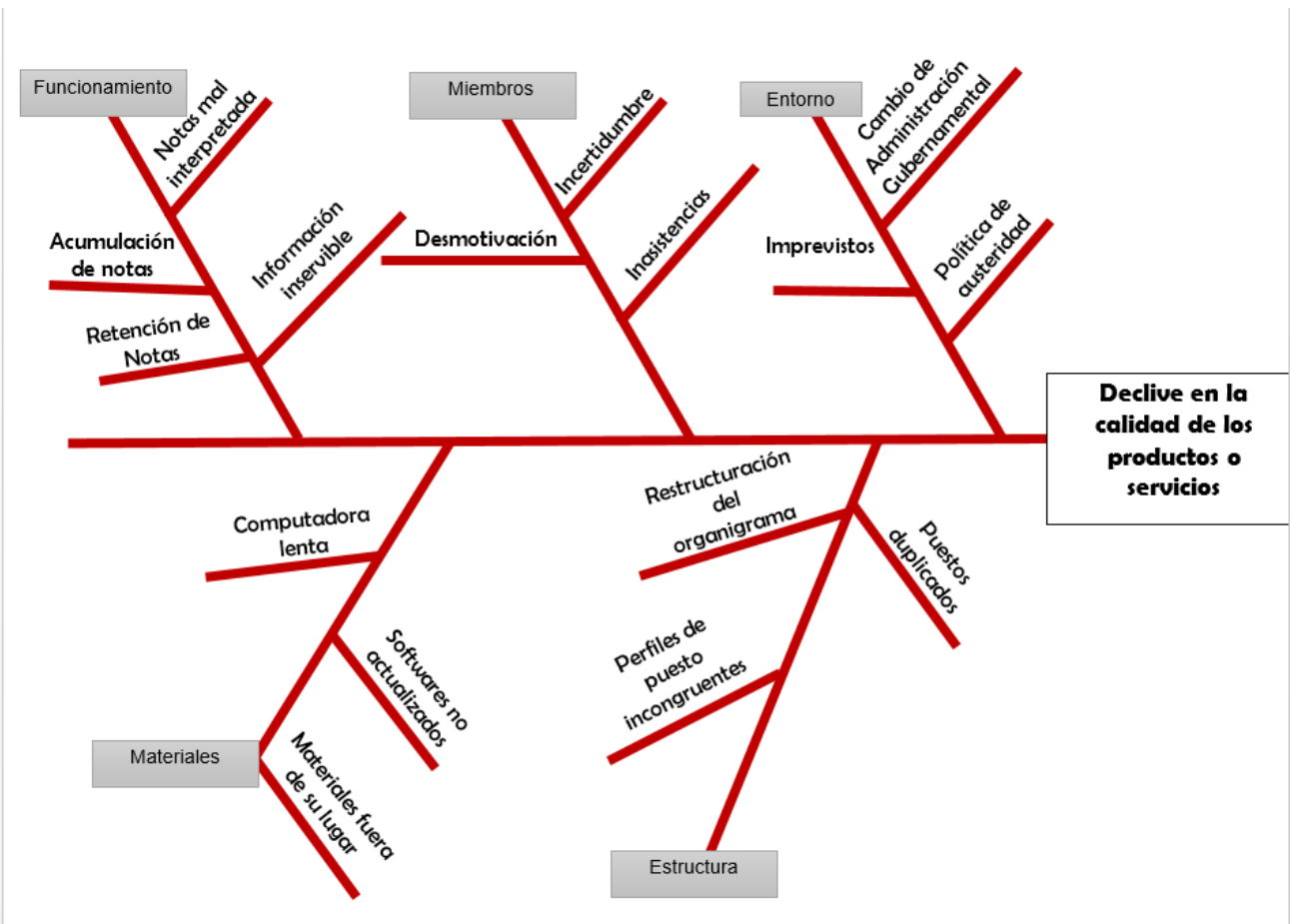


Ilustración 9: Diagrama de pez

El diagrama explica gráficamente lo siguiente:

1. Operación. Se refiere a problemas que se encuentran en el proceso de trabajo.

Como se observa en el diagrama las causas operativas que se encontraron fueron:

- La acumulación de notas, provocada por el tiempo que ocupa el redactor para interpretar al reportero, lo cual retrasa el proceso.
- Notas mal interpretadas, las cuales surgen porque el redactor le da un sentido a la nota completamente diferente a lo que el reportero “quiso decir”.
- Información inservible, lo que pasa cuando un monitorista o reportero realiza un reporte con información que no es funcional para la orden de trabajo.
- Retención de notas, que suele suceder cuando las notas no son evaluadas y se mandan a Dirección Editorial, quien las retiene hasta que termina la revisión.

2. Miembros: Son actitudes, posturas o comportamientos negativos de los miembros de la organización, los cuales se convierten en causa de un problema. Las causas detectadas de este rubro son:

- Desmotivación: Ante los recientes despidos, el personal se encuentra desmotivado, pues sus equipos de trabajo han quedado reconfigurados.
- Incertidumbre: La posibilidad de ser despedido en cualquier momento y sin previo aviso, aumenta los niveles de incertidumbre en el personal.
- Inasistencias: Ante enfermedad o faltas injustificadas la plantilla de trabajo del día se reduce, y al estar “justos” de personal, la carga de trabajo aumenta, y la calidad de este disminuye.

3. Entorno: Son causas del entorno, sin embargo, comienzan a afectar internamente a la organización. Estas ya se han diagnosticado en el primer capítulo, pero serán mencionadas de nuevo.

- Cambio de administración: Modifica muchos aspectos estructurales de la organización, lo cual implica un nuevo proceso de adaptación.
- Política de austeridad, la cual provoca recortes en el presupuesto, lo que afecta en el recurso humano, tecnológico, y en la estructura.
- Imprevistos, que, aunque son propios de la labor periodística, siempre desestabilizan o alteran el proceso de trabajo.

4. Estructura: Son causas que se originan por problemas estructurales, las cuales pueden visualizarse a través del análisis del flujograma.

- Restauración del organigrama, los cuales abren una brecha de readaptación, saca a los miembros de sus zonas de confort.
- Puestos duplicados, los cuales se han hecho así para no despedir a personal de confianza a causa del recorte de puestos, esto puede contraponer posturas, lo que dificulta la toma de decisiones.
- Perfiles de puestos incongruentes, pues las personas que los ocupan no cumplen con el perfil de puestos establecido.

5. Materiales: Hacen referencia a causas provocadas por faltantes o mal funcionamiento del material de trabajo. Las causas encontradas son las siguientes:

- Materiales fuera de su lugar, que se encuentran así por la reciente reestructuración que también afectó al espacio físico de la organización.
- Equipos de cómputo desactualizados y sin mantenimiento, los cuales ocasionan, algunas fallas técnicas que retrasan el flujo de trabajo.
- Escases de software, lo que no se resolverá hasta que la reestructura termine para dar paso a nuevas licitaciones.

Todas las causas antes mencionadas, desembocan en un problema operativo y en un conflicto en la cultura organizacional, el primero es el declive en la calidad de los servicios, y el segundo se explicará en el siguiente capítulo.

3.3.6 Análisis costo-beneficio

Dejando de lado la metáfora del diagnóstico médico, se realizó un análisis costo-beneficio.

A partir de todos los problemas detectados se puede deducir que los costos para Notimex son en su mayoría temporales, pues la labor periodista exige un alto nivel de planeación, pues si bien están preparados para los imprevistos, en muchas ocasiones estos dejan de atenderse debido a que el tiempo se ocupa en retrasos de otra índole. Si la agencia corrige esto, el beneficio podría ser alto, pues habría

tiempo para dedicarle a los eventos no planeados y con ello se podría producir más información propia en el momento oportuno.

Así mismo, también hay un costo monetario debido a los puestos que están duplicados, pues eso representa el doble de salario por la mitad del trabajo. Si esto se corrige la productividad aumentará significativamente, ya que muchos de los puestos duplicados presentan inconsistencias en el número de personal que opera versus el que está contratado.

2.4 Diagnóstico

Con todo lo visto al principio de este capítulo, se puede constatar que Notimex es una organización que tiene altos niveles de formalidad. De igual manera, si se visualiza el organigrama, se observa que está altamente estructurada, pues a pesar de que su mito fundador ha sido tergiversado, la serie de políticas establecidas funcionan como una memoria del deber ser.

De acuerdo con el análisis de los elementos de la estructura, se hacen notorias ciertas inconsistencias. Algunos perfiles de puestos, en contraste con la realidad, presentan un exceso de personal. Por otra parte, algunos de los miembros de la organización no cumplen con los requisitos mínimos que se establecen en lo formal. Así mismo, también se detectaron algunos trabajadores “fantasma”, pues, aunque aparecen como contratados, ninguno de los colaboradores puede ubicarlos como parte de la plantilla.

Por otra parte, se hace notoria la carencia de liderazgo en el proceso, pues debido a la transición en algunas áreas, los colaboradores no están capacitados adecuadamente.

En cuanto los procesos de reclutamiento, también se identificaron ciertas irregularidades, pues la mayoría de las contrataciones no se realizan conforme a lo estipulado en el manual de organización. De igual manera, el sindicato no respeta lo estipulado desde la formalidad, pues no verifica la funcionalidad del personal operativo que coloca en la agencia.

Lo dicho anteriormente, ha permitido diagnosticar lo siguiente:

El mito fundador de Notimex ha sido tergiversado a través del tiempo, lo cual provoca confusión en los colaboradores, pues el objetivo principal no se reconoce con claridad. Esto tiene consecuencias en el sentido de pertenencia de los miembros de la organización (lo que se explicará a detalle en el capítulo cuatro) y por lo tanto merma en la calidad de sus servicios, pues el personal se encuentra desmotivado.

Por otra parte, los “trabajadores fantasmas” ocasionan cuellos de botella en el proceso de producción, pues no se cuenta con el personal suficiente para realizar los procedimientos adecuadamente, lo que provoca retrasos en puntos específicos que bloquean el flujo de trabajo. De igual forma, también se perjudica a la agencia económicamente, pues se paga un salario completo por la mitad del personal, lo cual deja de lado la oportunidad de contratar a colaboradores que estén presentes.

También, otros factores que generan atascos en el flujo de trabajo son la falta de liderazgo y la carencia de capacitación. Al no haber un liderazgo legitimado los colaboradores llevan a cabo los procesos a su manera de ser, lo que crea diferentes variantes en el proceso. Esto es agravado por la falta de capacitación, pues cada quién realiza sus labores de acuerdo a sus propios conocimientos y habilidades, sin que exista un acuerdo común, lo cual afecta directamente la comunicación en los grupos de trabajo.

De igual manera, las irregularidades en los procesos de reclutamiento y selección de personal merman en la calidad de los servicios. Lo anterior, es ocasionado porque no se contrata a la gente con el nivel profesional que requieren los puestos, y porque el sindicato no sustituye al personal menos eficiente.

Evidentemente hay problemas que pueden ser contrarrestados desde la Comunicación, los grupos de trabajo deben de aprender a comunicarse entre ellos y con otros grupos para que el proceso pueda fluir de manera adecuada, lo que se verá más adelante.

Capítulo 3: Notimex está en crisis

*“Tenemos que luchar
hasta el último aliento
porque se puede salir,
aunque todo se vea oscuro.
-Reflexiones sobre el cáncer.*

Anónimo

En este capítulo, se hizo un diagnóstico de la comunicación de Notimex en sus niveles formales. Para ello se retomó el análisis costo beneficio como un punto de partida, se delimitó su modelo organizacional, se analizó la conformación y comunicación de sus grupos de trabajo, así como el nivel de comunicación que posee la agencia. Se finalizó con una descripción de patologías “biológicas” que se presentan en Notimex.

Metodología: Debido a dificultades internas de la agencia, no fue posible aplicar metodología cuantitativa. Por ello se decidió aplicar técnicas cualitativas.

Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a ocho miembros de la organización pertenecientes a diferentes áreas para identificar los grupos de trabajo. Posteriormente se realizó la técnica de observación participante para diagnosticar los niveles de comunicación dentro y entre los grupos de trabajo.

Una vez realizado lo anterior, se retomaron las categorías de sistemas de la comunicación expuestas en el texto de *La organización habitable*, de Rafael Serrano y otros, para explicar el estado de la comunicación en cada uno de ellos.

De igual manera, se les dio seguimiento a diversas notas periodísticas sobre Notimex para complementar la información.

3.1 Todo acto implica un costo

Tal como se vio en el capítulo anterior, toda falla representa un costo para Notimex, sin embargo, todo acto representa un gasto, ya sea energético, temporal, financiero, entre otros.

Para realizar cualquier acto se necesita energía, aparte de la energía eléctrica que se necesita para poder operar todo el equipo, también se necesita de la energía que proporciona el recurso humano de la organización.

“Todo acto, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana, se traduce necesariamente en una disipación de tiempo” (Moles. 1983)

Sin embargo, muchos de los actos cotidianos, no se realizan por vía directa, es decir, se influencia a otros para realizar ciertas acciones, como una cadena cíclica. Por ello, reflexionar y diagnosticar las relaciones de trabajo, es fundamental para el funcionamiento de la organización.

3.2 Todo se percibe de acuerdo al ángulo por el que se mira

Una vez entendida la importancia de los actores en la organización, es necesario analizar la manera que tienen estos de relacionarse. Para ello lo primero que debe estudiarse es su modelo organizacional, pues este delimita la manera en que la comunicación fluye.

Al combinar una institución pública de alta rigidez administrativa con una operación tan flexible como la que exige la labor periodística, da como resultado una organización con diferentes matices dependiendo del ángulo por el que se estudie.

A continuación, se presenta un análisis del modelo organizacional de Notimex comparado con ciertas teorías que demuestran que no existe un modelo único sino uno construido por la mayoría de los cánones existentes.

3.2.1 Notimex, la agencia clásica

A lo largo el tiempo, las organizaciones gubernamentales son caracterizadas como burocráticas, tomando en cuenta esto como la falta de agilidad en ciertos procedimientos o trámites que se llevan a cabo en diversas instituciones, sin embargo, el concepto de burocracia abarca mucho más que ello.

Retomando los criterios de Weber según Martínez de Velazco (2003), Notimex es una organización burocrática debido a su alta rigidez y formalidad en sus procesos administrativos y en su estructura organizacional.

Para explicar lo anterior, Weber retoma algunos puntos expuestos por Adam Smith según Martínez de Velazco (2003), los cuales dictaminan las características principales de una organización clásica.

- “Contar con una jerarquía de autoridad bien definida.
- Desarrollar normas, reglas y estándares de operación que sean precisas.
- Especificar los derechos y deberes de cada empleado.
- Delimitar la injerencia del personal en la propiedad de la organización.
- Llevar un informe administrativo y por escrito de los actos, decisiones y reglamentos más importantes.
- Que los funcionarios mantengan una distancia social con sus empleados - trato impersonal y formal.” (Martínez de Velazco. 2003, p. 21)

Notimex es una organización burocrática de acuerdo a su nivel de formalidad y a la exigencia del cumplimiento de éste, pues al ser una agencia del Estado, debe de estar rigurosamente organizada por normas y códigos de comportamiento muy estrictos.

Si visualizamos a Notimex desde su estructura, se observa que cada puesto tiene delimitadas sus tareas, y a su vez estas están específicamente explicadas. Todo se encuentra al alcance del colaborador en los manuales de organización y procedimientos, como se mencionó en el capítulo anterior.

La Agencia es una de entidad pública del Estado mexicano, esta característica hace transparentes todos sus niveles jerárquicos. Sin embargo, en el aspecto operativo los puestos parecen alejarse (comunicativamente) del resto de los demás, ya que mientras más bajo sea el nivel jerárquico que ocupan, más distanciados están de los niveles superiores: una característica muy notoria de la burocracia.

Así mismo, mientras más alto es el nivel jerárquico es más difícil llegar a él, algo que repercute en la comunicación, pues los niveles inferiores no tienen acceso a la toma de decisiones, lo que hace que las resoluciones sean tomadas por la minoría.

En Notimex solo el director general, y el representante del sindicato de trabajadores (SutNotimex) hasta 2019, son los únicos que tienen acceso a participar en la toma de decisiones, las cuales deben ser aprobadas por la respectiva Junta de Gobierno. Dando como consecuencia, según Martínez de Velasco (2003), que la comunicación se vuelva lenta, inoportuna y excesiva o escasa dependiendo de la situación.

3.2.2 Notimex, la agencia participativa

En completo contraste con la escuela clásica de comportamiento organizacional, está la Teoría Humanista. Para ello se retoma a Rensis Likert, pues según Martínez de Velasco (2003), dice que el diseño organizacional dependerá de tres variables, las cuales son liderazgo, motivación y por supuesto comunicación.

En Notimex esta teoría se comprueba pues, aunque su administración es muy rígida, a nivel operativo tiende más hacia un diseño organizacional participativo, ya que, debido a la naturaleza de sus labores cotidianas, los colaboradores pueden tomar algunas decisiones respecto a su propio criterio.

De igual manera, los subordinados gozan de un periodo de tiempo en el que pueden organizar de manera libre sus órdenes de trabajo, siempre y cuando todo se entregue a tiempo. Es por ello que la decisión de cómo desempeñar varias

tareas tiene completa flexibilidad para modificarla cuando el colaborador debe resolver ciertos inconvenientes propios de la cotidianidad.

De acuerdo con Martínez de Velazco (2003), esta corriente de la comunicación surge como un elemento indispensable para el funcionamiento de la organización. Si esto no ocurriera en Notimex, llevar a cabo el proceso de producción con un liderazgo ausente y con colaboradores sin capacitación, sería imposible sacar el trabajo.

3.2.3 Notimex, un sistema vivo

No solo se debe visualizar la forma en cómo se administra y cómo trabaja la organización, sino también cómo se relaciona con el entorno y con los elementos que la componen, ya que todas las organizaciones son sistemas y funcionan como tal. Recordemos que:

“Un sistema es conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un ‘todo organizado’, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes”. (Martínez de Velazco. 2003, p. 28)

La cita anterior permite reflexionar que ninguna de las partes que constituyen a un sistema es más importante que otra, por eso la organización debe estudiarse parcialmente, pero sin dejar de observarla como un todo complejo. Descuidar este detalle podría poner en riesgo de crisis a la organización.

Es aquí donde se retoma a Katz y Kahn según Martínez de Velazco (2003), pues menciona que las organizaciones son sistemas abiertos, aunque antes las organizaciones burocráticas (como Notimex) se consideraban sistemas cerrados.

En este trabajo se difiere un poco de esta teoría incluyendo una variante: la porosidad.

Es cierto lo que mencionan Katz y Kahn, todas las organizaciones son sistemas abiertos porque mantienen relación con el entorno, ya que, al ser un sistema vivo, requiere información del ambiente para sobrevivir.

Dicha información la reciben por medio de sus poros, los cuales serán más abiertos o cerrados de acuerdo a la situación. Por ejemplo, si se habla de una flor como un sistema, se sabe que requiere agua y luz para vivir, entonces sus poros receptores serán abiertos, pues necesita recibir elementos del entorno. Sin embargo, la flor también sabe que los depredadores podrían utilizar información en su contra y es por eso sus poros transmisores serán cerrados.

Así es como actúa Notimex, su porosidad receptora es grande, necesita recibir información del entorno, mientras que su porosidad transmisora es reducida, pues una “fuga” de información sensible puede provocar algunas complicaciones.

Como ya se ha mencionado, la materia prima de Notimex es la información que recibe del entorno, tanto para su correcta administración como para su proceso operativo. Sin embargo, el principal nutriente de una organización es la información interna.

La información interna no solo se refiere a la información que se produce, sino a la manera en cómo se comunica y realiza sus interacciones, así como el comportamiento y necesidades de los individuos.

Lamentablemente en el caso de Notimex, solo se considera la información que viene de fuera, pues la mayoría de la que se produce dentro de la organización no se comunica. Esto como consecuencia del estado anímico de los colaboradores en conjunto con los cambios que provoca la transición, lo cual, ha favorecido para el desencadenamiento de una crisis en la agencia a finales de mayo 2019.

3.2.4 Bienvenidos a la crisis

Ya se ha visto cómo se administra, opera y funciona sistemáticamente Notimex, y es aquí en donde se recalcan algunos detalles que permanecían estables al iniciar la crisis y que son factores importantes para su posible resolución.

Para Martínez de Velazco (2003), la teoría de la contingencia trata de explicar cómo el contexto influye en la organización a través de ciertos estímulos. Pero a

pesar de que todas las organizaciones tratan de sobrevivir de acuerdo a las demandas del entorno, no significa que todas respondan por igual.

En el caso de Notimex, se sabe que sus respuestas son mecánicas, por lo que ha desarrollado un sistema patológico al cambio que provocan las demandas del entorno. Para entender lo anterior es necesario saber qué es una respuesta mecánica y un sistema patológico.

Se entiende por respuesta mecánica, lo que Burns y Stalker definen “cuando con este estilo de administración (burocrática) se enfrentaban a la necesidad del cambio o la innovación, su respuesta es muy lenta y poco efectiva dados los formalismos necesarios para tomar cualquier decisión.” (Martínez de Velazco, 2003. P. 33)

Por su diseño de organización burocrática, Notimex estaba “preparada” para el cambio, sin embargo, esa preparación es una respuesta mecánica que la agencia desarrolló a través del tiempo, pues los cambios que se dan por el entorno ocurren cada seis años, lo cual hizo que, al pasar por la misma situación con cierta frecuencia, las respuestas a dichos cambios se fueron automatizando.

Lo que Notimex perdió de vista es que la sociedad evoluciona, y por lo tanto el entorno y las contingencias que este representa, también lo hacen. Básicamente es como si la agencia sufriera de una infección recurrente, para la cual se le receta el mismo antibiótico. A la larga la bacteria se va haciendo más agresiva para poder contrarrestar el medicamento, por lo tanto, llega el día en que este definitivamente ya no funciona.

Y es así, como Notimex se enfrenta a un nuevo cambio de régimen, un estímulo del entorno para el que quiso implementar una respuesta mecánica que ya no fue suficiente, de tal manera que de la contingencia pasó a la crisis.

3.3 Notimex, un ente biológico

3.3.1 Las células

Ya se ha visto cómo el diseño organizacional de cada institución es único, debido a que tienen diferentes matices. Sin embargo, esto no se da porque sí, ya que existen grupos y actores de la comunicación dentro de una organización, los cuales le dan un carácter a la misma.

Según Serrano y otros (2001) El grupo es el lugar en donde se desarrolla la vida de la organización, pues es el núcleo de las interacciones tanto formales como informales, las cuales la hacen funcionar, ya que la comunicación es el combustible de toda organización y ese combustible, tal como en un sistema biológico, lo producen las células.

Para comprender mejor el papel que juegan los grupos dentro de una organización, es necesario visualizarlos como las células de un sistema vivo, esto facilitará el análisis.

“El grupo será definido como una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia.”

(Olmsted, 1979. p. 15)

3.3.1.1 Los grupos en Notimex

Para explicar cómo funcionan los grupos dentro de una organización, es necesario visualizarlos de acuerdo a dos tradiciones, en este caso la externa, la cual, según Olmsted (1979), se visualiza el rol que los grupos cumplen dentro de una organización.

En el caso de Notimex, los grupos cumplen un rol importante, ya que aunque no siempre es así, hasta junio de 2019, estos coincidían con los equipos de trabajo, los cuales son los que se encargan de realizar todo el proceso de producción.

Los grupos que podemos encontrar en Notimex son los siguientes:

- Negocios
- Editorial
- Deportes
- Cultura y Espectáculos
- Mesa Nacional
- Información legislativa
- Seguridad y Justicia
- Estados
- Fotografía
- Internet
- Documentación

Cada uno de estos grupos, se encarga de realizar un trabajo especializado en el proceso productivo, pues si bien todos se encargan de cubrir eventos o realizar monitoreos, para después convertirlos en productos comunicativos, que se transmiten a través de un hilo de información que se publica en un portal web, cada uno de ellos tiene una tarea específica.

No es lo mismo el grupo de negocios, al grupo de deportes, pues sus conocimientos y procedimientos para obtener la información, así como el bagaje cultural que cada uno debe tener, son diferentes. Sus secciones se encuentran separadas, pues cada una tiene diversos grupos y por lo tanto su manera de tratar la información también es distinta.

Esta característica, hace a cada uno de los grupos de trabajo completamente indispensable, pues por su alto nivel de especialización, es difícil cubrir a cualquiera de ellos en caso de que falten, tomando así cada uno, un rol

irreemplazable dentro de la organización, ya que la desaparición de un grupo, podría provocar la pérdida de algún área de trabajo.

Entendiendo lo anterior, ahora se procede a describir la situación de Notimex para junio – julio de 2019. Los grupos de trabajo, fueron recortados a causa de un cambio en el entorno, por el cual todas las instituciones públicas se vieron afectadas: la política de austeridad republicana.

Aunque no es la primera vez que hay un recorte de personal por reducción de presupuesto, lo que enciende los focos rojos en la organización, es que los grupos de trabajo no se estudiaron previamente, lo que impidió la realización de modificaciones estratégicas.

En consecuencia, se registra un reacomodo de los grupos de trabajo desequilibrado, se duplicaban o se desaparecen algunas funciones todos los días, la planeación cotidiana es nula, las modificaciones son improvisadas. El modelo organizacional debe ajustarse para no retrasar estas transiciones, sin embargo, la administración burocrática provoca que estos procesos no sean eficientes.

3.3.1.2 La energía del grupo

Ya se ha analizado la tradición externa, ahora se visualiza la interna, la cual según Olmsted (1979), se le llama así porque visualiza a los grupos desde dentro, es decir, estudia las relaciones y las pautas de comportamiento que hay dentro del grupo o entre ellos.

Aquí es donde hace una división entre dos tipos de grupos, los primarios y los secundarios, los cuales se clasifican de acuerdo al tipo de relación que haya entre los miembros del grupo o los grupos entre sí.

“En el grupo primario los miembros se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales, cálidos, íntimos y ‘personales’ [...] de contacto directo, espontáneos en su conducta interpersonal, orientados [...] hacia fines mutuos o comunes.” (Olmsted, 1979. p.11)

Dentro de Notimex, se encontró la existencia de grupos primarios, curiosamente compatibles con las labores operativas que desempeñan, esto se debe a que muchos miembros recientes fueron capacitados por otros con más antigüedad, lo que genera empatía entre ellos. Así mismo los que ya tienen más tiempo en la organización, se han hecho muy cercanos, pues han tenido que adaptarse por sí solos a los cambios tecnológicos y culturales.

Estos grupos llevan las interacciones entre ellos más allá de la organización. Incluso el despido, renuncia, o reubicación provoca incomodidad y frustración en los que se quedan, pues no afecta en las tareas cotidianas que forman parte de del proceso de producción, sino que también modifica ciertos hábitos de la vida personal de los colaboradores.

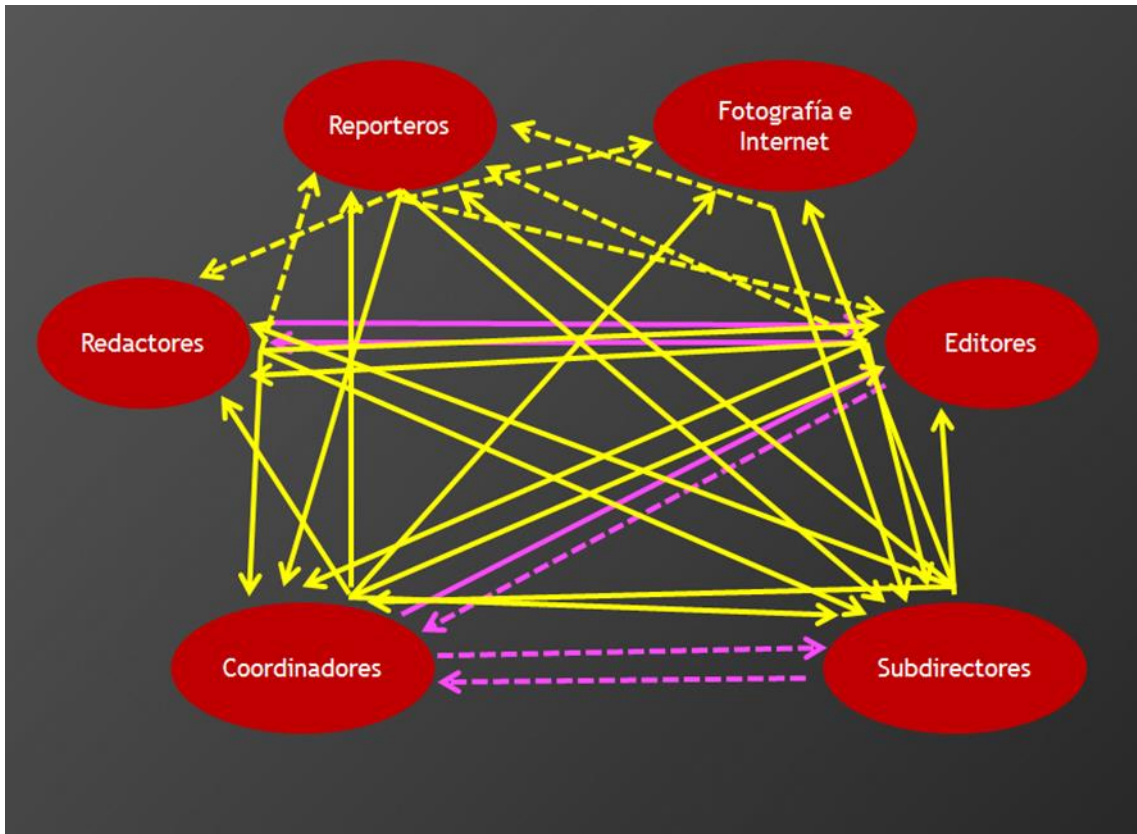
Ahora bien, por supuesto que en Notimex existen grupos secundarios, estos se clasifican por las siguientes características:

“Las relaciones entre los miembros son ‘frías’, impersonales, racionales, contractuales y formales. Los individuos participan no como personalidades totales, sino como relación a capacidades especiales y delimitadas.”

El mejor ejemplo para explicar la cita anterior, son los grupos de trabajo, pues son personas que están reunidas porque se les han encomendado una serie de objetivos a cumplir, para lo que necesitan trabajar en equipo. De igual manera la comunicación entre los colaboradores será imprescindible para realizar las tareas de manera eficiente.

Ya se ha dicho que en Notimex los grupos de “amistad” coinciden con los grupos de trabajo, a lo cual se le debe agregar que existen dos maneras distintas de categorizar los grupos de trabajo, una es por la parte del proceso productivo que desempeñan y otra por la clasificación que les fue asignada.

De acuerdo a la labor que desempeñan, algunos de los grupos secundarios se han convertido en primarios por las razones que ya se han mencionado, sin embargo, entre estos podemos ver que existen relaciones tanto primarias como secundarias, tal como se explica en el siguiente diagrama.



Grupos primarios

Grupos secundarios

Las relaciones son cercanas e inclusive se involucran sentimientos

Las relaciones son frías o impersonales

Ilustración 10: Representación gráfica de relaciones grupales

La imagen anterior explica cómo se dan las relaciones entre grupos, las líneas rosas representan relaciones primarias y las líneas amarillas representan relaciones secundarias. De igual modo las líneas completas representan relaciones positivas mientras que las punteadas representan relaciones negativas.

Como se puede observar las relaciones entre los grupos son positivas en su mayoría. Las relaciones primarias se presentan en grupos que están conectados por medio del rol que cumplen dentro de la organización, pero la cercanía y la convivencia es lo que ha formado relaciones personales. Aunque bien, no todas las relaciones son positivas, pues también se han generado conflictos personales a partir de las diferencias de carácter laboral.

En el siguiente diagrama se muestran las relaciones de trabajo entre grupos especializados. Debido a que la convivencia que llegan a tener unos con otros es estrictamente laboral, ha sido imposible la formación de relaciones primarias, pues no existe la convivencia ni la cercanía suficiente.

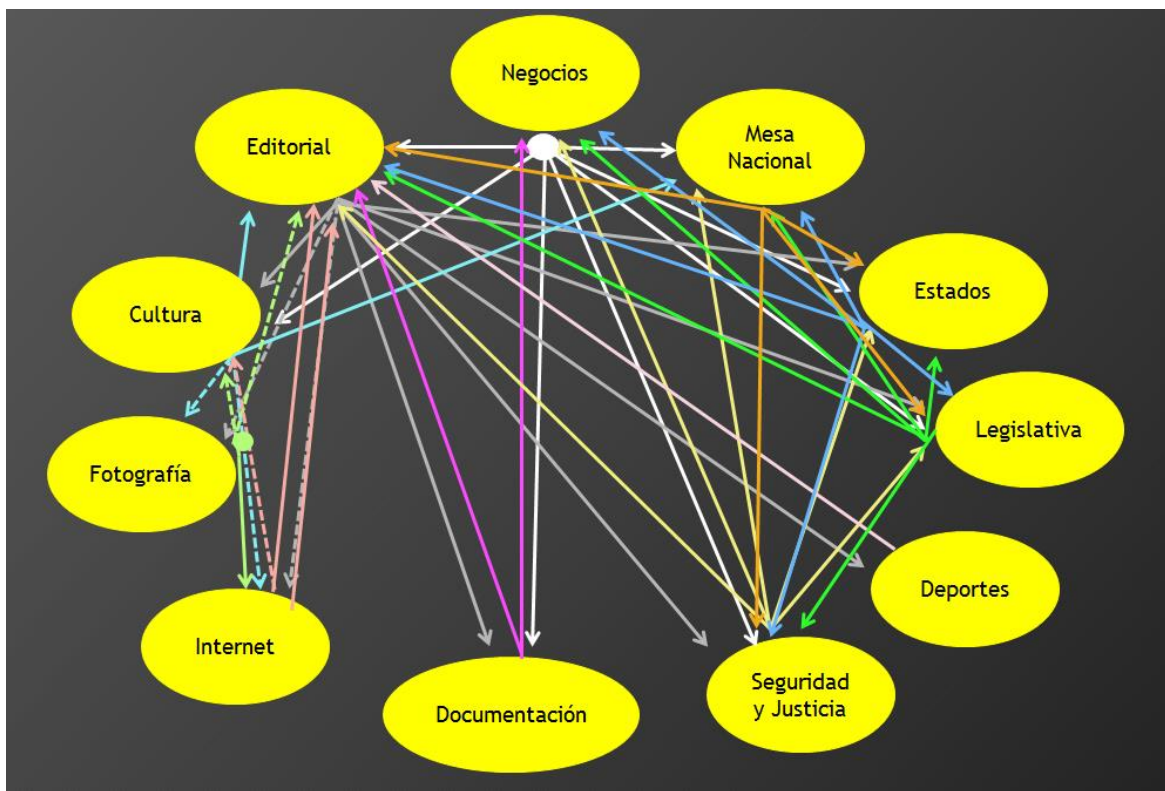


Ilustración 11: Representación gráfica de relaciones secundarias

Sin embargo, en las relaciones secundarias que hay entre los grupos, también se presentan relaciones positivas y negativas.

La imagen anterior representa las relaciones de cada grupo con otros con los que tiene una relación laboral, las cuales a veces son positivas o negativas, tal como lo representan las líneas.

Se puede observar que los grupos de internet y de fotografía tienen relaciones negativas con los otros grupos de trabajo, excepto con la Editorial, pues la convivencia suele ser más prolongada y estable.

También se destaca que el grupo de Editorial tiene una buena relación con todos los grupos, ya que es el único grupo de especialización que tiene relación con todos, pues es ahí donde se realizan la mayoría de tareas del proceso de producción.

3.1.2 Personas

Ya se ha explicado cómo interactúan tanto los grupos primarios como los secundarios dentro de la agencia; así como la organización no actúa por sí sola, los grupos tampoco, su comportamiento depende de los individuos por los que está compuesto.

Entonces se puede afirmar, que quienes definen el comportamiento de una organización son los individuos, ya que son ellos quienes componen los grupos, y que, por lo tanto, la hacen funcionar. Por ello las personas son tan importantes.

“Las personas son sujetos concretos que tienen una edad, un sexo y un hábitat determinados e individuos que tienen ciertas percepciones, motivaciones que expresan valores, actitudes y habilidades; es decir, intereses.” (Serrano y otros, 2001. p. 50)

Reflexionando lo anterior, se puede relacionar con la teoría de sistemas que se explicó al principio de este capítulo, pues debido a que los individuos sienten, perciben y actúan diferente, es que no se pueden dejar fuera del diagnóstico, ya que en muchas ocasiones estos sentimientos, percepciones y actos suelen ser adoptados por otros miembros de la organización. Aunque a veces este efecto es positivo, en Notimex pasa todo lo contrario.

Notimex está en crisis, y sus individuos fueron clave para haber podido evitarla, pues al recibir cambios agresivos del entorno, los individuos actúan como una especie de sistema inmunológico, el cual trata de encontrar una solución, el antibiótico perfecto que los ayude a contrarrestar la amenaza.

Debido a la política de austeridad, los individuos de la organización se muestran insatisfechos con algunos cambios como la reducción de sueldos y prestaciones, cambios administrativos, reacomodo de grupos de trabajo, entre otras cosas. Posteriormente, comenzaron a vivir en incertidumbre por no tener información concreta y sentir como próxima la probable pérdida de sus empleos.

A raíz de lo anterior, los individuos comenzaron a distanciarse y por lo tanto el proceso de producción se alentó más de lo acostumbrado (lo que se encontró en el capítulo 2), de igual manera todos presentaban rechazo hacia la autoridad máxima de la agencia, lo que creó un vacío en el liderazgo.

3.4 ¿Qué está sucediendo?

3.4.1 Diagnóstico del clima comunicativo

En este apartado, el lector debería poder apreciar un diagnóstico de clima comunicativo, el cual se realizaría mediante la aplicación de la técnica de Diagnóstico del Clima Comunicativo.

Esta técnica ayuda a medir el estado de la comunicación por medio de dos cuestionarios que según Thomp, P (2003), ayudan a conocer cómo se percibe o acepta la comunicación por los miembros de la organización.

Este diagnóstico se realiza a través de dos técnicas elaboradas por el autor mencionado anteriormente: una es *Satisfacción* y la otra *Medidas de discrepancia*.

Sin embargo, la aplicación de esta técnica fue imposible de realizar, ya que el acceso a la organización fue negado debido a ciertas patologías que sufre la agencia, las cuales se explicaran más adelante.

3.4.2 Estabilidad y constancia ¿Dónde?

A pesar de no poder realizar un análisis cuantitativo para poder medir la comunicación, se realizó un análisis cualitativo que, si bien no mide la comunicación, si es capaz de diagnosticarla a través de los sistemas que la conforman.

Según Serrano, y otros (2001), la comunicación es un sistema de signos estables y constantes que se compone de diversos sistemas en una organización, estos muestran los diferentes niveles de la comunicación de acuerdo a su uso, ya sea para diseño, decisión o ejecución.

Si se analiza la comunicación dentro de cada uno de los sistemas, será más fácil hacer un diagnóstico de ella.

3.4.2.1 Sistema de comunicación administrativa

“El sistema de comunicación administrativa se refiere a los procesos culturales/ mensajes que influyen de manera formal; preferentemente escrita, de arriba hacia abajo y contienen la normatividad, procedimientos e instrucciones de trabajo.” (Serrano, y otros. 2001, p. 64)

De acuerdo a lo que se puede encontrar en los manuales de organización, se podría deducir que este sistema de comunicación funciona bien, sin embargo, también es cierto que a los manuales les hace falta actualizarse, ya que la sociedad ha avanzado, lo que vuelve estos procesos obsoletos.

Esta situación se agrava con la práctica de lo que está por escrito, ya que las órdenes de los superiores no quedan claras, pues los nuevos colaboradores no tienen tiempo de ser instruidos en sus labores, así que lo más fácil es dirigirlos directamente al manual y sugerirles que si tienen una duda la resuelvan preguntando a sus compañeros.

Lo negativo en este caso, es que los manuales no están actualizados, por lo que la realidad suele ser distinta a lo que se encuentra escrito, y quienes no tienen

capacitación adecuada, realizan sus tareas de diferente manera a como lo hacen las personas que conocen el proceso.

De igual manera, un factor que agudiza la situación, es la falta de nivel profesional que los perfiles de puestos dictaminan y que sin embargo no se cumplen, tal como se observó en el capítulo 2 de este trabajo. Existen algunos colaboradores que no tienen ni la experiencia ni el nivel académico que exige la agencia, por lo que las tareas especializadas se complican o se realizan con un bajo nivel de eficiencia.

3.4.2.2 Sistema de comunicación en el trabajo

“El Sistema de comunicación en el trabajo atiende a los procesos culturales/mensajes relativos al intercambio significativo en el trabajo; en él se expresa la coordinación en las acciones.” (Serrano, y otros. 2001. p. 64)

Los sistemas de comunicación en el trabajo no funcionan adecuadamente, la mayoría de los colaboradores permanecen concentrados en sus tareas individuales dejando de lado la colaboración en equipo. Hay un elevado nivel de desinterés por parte de los trabajadores para comunicar al otro lo que realizan, lo cual ocasiona que ciertas fases del proceso en cadena no se llevan a cabo correctamente.

Debido a este comportamiento las relaciones primarias han comenzado a mermar.

3.4.2.3 Sistema de comunicación para las relaciones.

“El sistema de comunicación para las relaciones acota el espacio de las interacciones personales y del establecimiento y la modificación de las mismas; es el comúnmente denominado informal, los temas de su conversación llenan huecos en el trabajo con información ajena al mismo, en él se expresan solidaridades o las inconformidades.” (Serrano, y otros. 2001. p. 64)

Debido a los altos niveles de incertidumbre las interacciones personales han mermado entre los colaboradores ya que, al sentir sus puestos de trabajo constantemente amenazados, consideran que la crítica ante la situación puede ser

un factor para las decisiones que los superiores puedan tomar respecto a su permanencia en la organización.

La solidaridad entre trabajadores se ha vuelto negativa para la organización, pues no desarrollan dicho valor con sus compañeros de trabajo sino con los que ya se han ido. La manera en cómo han manifestado esta aptitud es rechazando a los colaboradores que llegan a ocupar el lugar de sus antiguos colegas.

Las pláticas espontaneas entre los colaboradores han disminuido de manera considerable, esto se debe a la alta rotación de personal, agravada por la incertidumbre y el miedo, por lo que cada uno permanece atento a sus propios intereses y por lo tanto no hay espacio para desarrollar relaciones personales.

3.4.2.4 Sistema de comunicación de innovaciones

“El sistema de comunicación de innovaciones remite a los intercambios que promueven, articulan y recuperan la creatividad; incorpora nuevas posibilidades para la organización.” (Serrano, y otros. 2001. p. 65)

Con la crisis por la que atraviesa Notimex, los niveles de tensión se han disparado en los colaboradores, los cuales, debido a esta conducta, sienten un rechazo hacia todas aquellas nuevas posibilidades para la organización, ya que consideran que los nuevos cambios solo han dañado a la agencia.

Por otra parte, la respuesta de la agencia hacia el entorno es automatizada, por lo que sistema de innovación realmente no funciona para la adaptación si no para la evasiva al cambio, lo cual no es funcional ante esta crisis, ya que las modificaciones fueron radicales.

3.4.2.5 El sistema de comunicación externa

“El sistema de comunicación externa contiene y ordena los procesos culturales/mensajes que configuran la interacción de la organización con su entorno.” (Serrano, y otros. 2001. p. 65)

Aunque en el texto anteriormente citado el autor se enfoca en la publicidad, también tiene que ver con el tipo de respuesta o información que se transmite

hacia el entorno, cómo perciben a la organización por medio de lo que exporta, por así decirlo.

En este sentido, la comunicación de Notimex, también presenta fallas, pues el 19 de julio de 2019, la directora general de Notimex, anunció el estado crítico que vive la agencia a raíz de que se descubrieran varios delitos de corrupción en SUTNOTIMEX. A partir de esto la agencia comenzó una etapa de crisis, ya que la información que se transmitió a la audiencia por medio del líder, fue incongruente respecto a la realidad. Por ejemplo, se negó haber despedido a empleados que demostraron haber sido liquidados por la organización.

Así mismo, ante varios de los públicos, la agencia perdió credibilidad. Inclusive algunas notas periodísticas, así como declaraciones de empleados que han salido de la organización, dicen que desde 2006 Notimex presuntamente paso de ser una agencia del Estado a una de Gobierno.

De igual manera, varios reporteros cuestionaron a la directora sobre una serie casos de censura, agresiones a periodistas, ataques mediáticos al ejército, entre otras cosas. Ante esto, la respuesta de la directora fue catalogada como agresiva, lo que afecto en la imagen de la institución.

3.5 Notimex está enferma

Ya se ha analizado la comunicación de Notimex en diferentes niveles, ahora se procederá a teorizar los diferentes problemas que aquejan al objeto de estudio, por medio de diversas patologías recurrentes en las organizaciones.

Las organizaciones son sistemas vivos, lo cual quiere decir que tienen un principio y un final, es por ello que Fernández Aguado (2008), dice que no se puede hacer inmortal una organización, sin embargo, se puede incrementar su calidad de vida al máximo.

Para saber cómo eficientar la vida de una organización, primero se debe saber que patologías tiene para atenderlas. Para esto Fernández Aguado ha realizado todo un vademécum de patologías más frecuentes que padecen las

organizaciones, para este reporte se han tomado en cuenta solo las que padece Notimex.

Las patologías que padece Notimex, son las siguientes:

- Sordera: La sordera en las organizaciones se manifiesta cuando estas dejan de tomar en cuenta la información que llega a ellas, ya sea del entorno o de sus públicos internos. En el caso de Notimex, esta no ha tomado en cuenta la información que resulta de las interacciones y comunicación de sus colaboradores, lo cual, no le permite darse cuenta a tiempo de los problemas que surgen.
- Somnolencia: Esta patología se caracteriza porque la organización se vuelve conformista y autocomplaciente, tal como sucede con Notimex, pues como ya se ha mencionado, sus respuestas hacia las contingencias se han vuelto mecánicas.
- Cáncer: El cáncer puede ser por mucho el mal más grave que afecta a Notimex y lo que la ha llevado a la crisis. Una de las causas del cáncer es la corrupción, la falta de ética, el individualismo, entre otras. La agencia está atravesando por un problema grave de corrupción, el cual ocasionó que los objetivos de la organización dejaran de empatar con lo que se realiza. Lo cual ha deteriorado su credibilidad y su imagen. Así mismo, a nivel operativo muchas funciones se ven afectadas debido a los cambios que se realizan a raíz de esta situación.
- Depresión: Como un efecto secundario del cáncer llega la depresión, la cual se caracteriza por sentimientos de tristeza y desánimo, tal como sucede con Notimex, cuyos miembros han perdido la motivación total, producto de la incertidumbre que se vive a partir de la crisis por la que atraviesa la agencia.
- Astigmatismo: Este es un poco diferente, pues Fernández Aguado dice que se trata de cuando una organización pierde su rumbo y por ende su identidad va desapareciendo, sin embargo, en el caso de Notimex, el rumbo es conocido, pero la identidad se ha perdido debido a que no se

sienten identificados con la figura de poder y el sentido de pertenencia desapareció.

- Anemia: Al igual que la falta de glóbulos rojos (quienes transportan el oxígeno), el compromiso de los miembros de la organización está disminuyendo significativamente. Esto debido a la insatisfacción que sienten respecto a las nuevas políticas de injerencia y por supuesto la de austeridad republicana.
- Paranoia: Esta patología en las organizaciones es la preocupación excesiva en el entorno a tal grado de perder el sentido y la razón. Notimex tiene este padecimiento debido a que pone más atención en los cambios que hay en el entorno, lo que provoca que los miembros presenten más atención por la crisis que por sus tareas cotidianas.

3.6 Diagnostico

De acuerdo con los resultados obtenidos en este capítulo, se pudo llegar al siguiente diagnóstico.

Respecto al diseño organizacional de la administración, al combinar toda la rigidez burocrática con un entorno turbulento y altamente cambiante, la respuesta que Notimex manda al entorno, para contrarrestar las amenazas, es inoportuna y escasa, ya que la formalidad y la confidencialidad hace que ciertos procesos de reacción sean más lentos que la contingencia, pues se retrasa la toma de decisiones.

De acuerdo al diseño organizacional de la teoría de sistemas, se pudo observar que la información tanto interna como externa es importante para un buen desarrollo de la comunicación, sin embargo, Notimex solo toma en cuenta la información que recibe del entorno, dejando a un lado la que se produce dentro de la organización, lo que evita que ciertos problemas que son visualizados por los colaboradores, no sean tomados en cuenta como un factor de riesgo para los directivos.

Debido a lo anterior, las decisiones tomadas para contrarrestar las amenazas son incompatibles para la resolución de problemas, lo que se traduce en efectividad baja en las medidas adoptadas ante la crisis, esto puede agravar la situación o prolongarla.

Con base en la teoría contingente, se puede diagnosticar que Notimex se ha vuelto una organización mecánica, la cual con el paso del tiempo se fue programando para responder a los cambios que se realizaban cada seis años, las respuestas se automatizaron y las diferentes variables de amenazas que se presentaban se fueron ignorando, lo que contribuyó a detonar el efecto bola hasta que la contingencia se convirtió en crisis.

Por otra parte, esta automatización que generó la crisis se agravó debido a la falta de planeación, pues respecto a la política de austeridad republicana, se realizaron recortes de personal sin alguna estrategia previa, lo que perjudicó a los procesos de trabajo, como se vio en el capítulo anterior.

Respecto a los grupos, entre secundarios hay ciertas fricciones provocadas por el rechazo al cambio y la falta de convivencia, pues en el caso del grupo de Fotografía y de Internet, estos mantienen relaciones negativas con el resto de los grupos, ya que son departamentos nuevos que algunos colaboradores consideran innecesarios, ya que sus labores antes eran realizadas dentro de sus equipos de trabajo, lo que ha provocado ciertas modificaciones.

Al modificar los grupos de trabajo se agrava la situación de la carencia de capacitación, pues al mover a los miembros, estos tienen que adaptarse a la forma de trabajo de su nuevo equipo. De igual manera se ejerce cierta presión en el colaborador para socializar con otros miembros más cercanos para poder aprender/preguntar sobre sus nuevas tareas.

También, estas modificaciones fragmentan a los grupos desde dentro debido a la alta rotación, lo cual ocasiona algunas diferencias de carácter laboral, así como incertidumbre e inconformidad tanto en su vida laboral como personal. La incertidumbre en los trabajadores provoca distanciamiento entre ellos y rechazo

por las figuras de autoridad, por lo que el liderazgo se hace nulo y las relaciones se vuelven tensas, y la calidad del trabajo disminuye.

Otra cosa que se pudo diagnosticar del análisis de los individuos, es que su figura de poder fue cambiada y a consecuencia de esto dejaron de ver dicha figura como el líder. Se muestran desorientados, con altos niveles de incertidumbre, insatisfacción y frustración, y padecen de falta de motivación.

De igual manera, la saturación del trabajo ha aumentado la velocidad con la que deben de llevar a cabo los procesos, lo que hace difícil la creación de relaciones primarias entre algunos de los grupos especializados.

Así mismo, se observó cómo los individuos entraron en un estado de paranoia y a consecuencia comenzaron a segregarse y a hacer más distantes sus relaciones, pues han dejado de lado el trabajo en equipo por la negativa a comunicar lo que realizan.

Respecto a las innovaciones, se puede observar que hay rechazo hacia ellas por parte de los miembros de la organización, pues todo lo nuevo es percibido como una amenaza.

Del mismo modo, el liderazgo es nulo, pues los colaboradores rechazan las figuras de poder, ya que esta se muestra hermética y poco accesible, lo que también ha perjudicado a la imagen de la organización, ya que genera falta de credibilidad e incongruencia entre lo que es y lo que se dice ser.

Tomando en cuenta todo lo anterior, se puede notar la inminente fractura de todos los sistemas de comunicación de la organización, así como su incapacidad para restaurarlos.

Capítulo 4: Notimex quiere vivir

*Nadie puede ser esclavo de su identidad,
cuando surge una posibilidad de cambio,
hay que cambiar.*

Eliot Gould

En el capítulo anterior, se recalcó la importancia del recurso humano dentro de la organización, se analizaron las relaciones grupales, las relaciones personales y se realizó un diagnóstico en todos los niveles de comunicación de la organización.

En este capítulo se analizaron cada uno de los sistemas de comunicación haciendo énfasis en su estatus de recuperación respecto al capítulo anterior. Así mismo, se estudió la identidad e imagen de la organización para posteriormente hacer una reflexión sobre la cultura organizacional.

Metodología: Para este capítulo se aplicó la técnica de observación participante durante una semana, con la finalidad de tomar registro sobre como fluía la comunicación en sus diferentes niveles.

De igual manera se realizaron entrevistas semiestructuradas a ocho personas, las cuales fueron seleccionadas a través del muestreo a conveniencia. Con los resultados obtenidos se espera recabar información que sirva para identificar el estado de los sistemas de comunicación, y elementos que permitan la evaluación de la imagen, identidad y cultura organizacional.

4.1 Notimex, un alma rota

4.1.1 Comunicación Organizacional

En el capítulo anterior, se realizó un diagnóstico de los actos, grupos y actores de la organización, para ello fue necesario diagnosticar la comunicación formal de Notimex.

“La comunicación organizacional “es el conjunto de formas de expresión que presenta una organización” (Limón, M. 2008)

Según Serrano y otros (2001), este conjunto está conformado por varios sistemas de comunicación que van desde lo formal hasta lo informal, siendo lo segundo la prioridad en el presente apartado de este reporte.

En el capítulo 3, se diagnosticó cada uno de los sistemas que componen la comunicación, los cuales son: sistema de comunicación administrativa, sistema de comunicación para el trabajo, sistema de comunicación para las relaciones, sistema de comunicación para las innovaciones y sistema de comunicación externa.

Se encontró que todos los sistemas de comunicación estaban quebrados, sin embargo, se han presentado cambios en la organización que muestran como todos los sistemas comienzan una reestructuración.

Sistema de comunicación para el trabajo

Este sistema ha comenzado una transformación debido a que ya se han dado indicaciones sobre los nuevos proyectos de trabajo de manera formal, de igual manera, se ha propuesto una cadena de comunicación que va desde el directivo, los directivos de área, coordinadores, y los colaboradores tales como redactores, reporteros, correctores de estilo, entre otros; aunque está parece tener barreras en cuanto a la relación entre grupos que presentan discrepancias en sus posturas respecto a la nueva figura de autoridad.

Sistema de comunicación para la administración

También este sistema muestra signos de cambio, pues se han intentado implementar las políticas de trabajo que la organización siempre había tenido, sin embargo, con el discurso político del Gobierno que entró en vigor a partir de 2018, se busca eliminar las malas prácticas, por lo que se planea realizar una transición gradual.

Aunque la transformación apenas comienza, la administración reporta cambios tanto positivos como negativos en su productividad, ya que algunos realizan su trabajo mientras que otros muestran resistencia para acatar las nuevas disposiciones, por ello los riesgos no han desaparecido.

Sistema de comunicación para las relaciones

Este sistema es el más relevante para este apartado, ya que representa como se comunican los empleados fuera de las relaciones laborales, en donde ya se ha dicho que los tratos son formales. Este sistema se ha fragmentado más que los anteriores, pues existen grandes diferencias entre los grupos en cuanto a perspectivas de la nueva dirección.

Las relaciones informales han mermado, debido a la división de posturas. Se presenta alto nivel de competitividad y alto grado de enemistad entre los colaboradores, ya que sus ideas no coinciden y suelen tomar posiciones totalmente opuestas.

Los grupos informales han cambiado, debido a que los anteriores equipos de trabajo se modificaron y se diversificaron en nuevas clasificaciones, las cuales son los *adaptables*, *renuentes*, y *nuevos miembros*. El dialogo solo se da para lo estrictamente necesario, aunque cabe señalar que fuera del ámbito laboral estos debaten continuamente sobre sus respectivas posturas.

Sistema de comunicación interna

El sistema de comunicación para las innovaciones es el único sistema estable al momento del cierre de esta etapa en la investigación. Cada que hay un cambio en la organización es comunicado inmediatamente y existe la realimentación

necesaria para entenderlo, del mismo modo los directivos a través de sus coordinadores recopilan información sobre las nuevas ideas que proponen los colaboradores. A pesar de que en apariencia hay flujo de comunicación constante, este solo viene de cierto porcentaje de trabajadores, específicamente del grupo de los *adaptables*.

Sistema de comunicación externa

La comunicación al exterior es limitada, solo se publica la información estrictamente necesaria para evitar crisis por desinformación, ya que la situación por la que atraviesa la institución es delicada. Acerca de la transición todo se difunde a través de la página de transparencia, aunque por las reestructuras los datos están incompletos y en algunos casos se omiten, ya que no han sido validados por las autoridades correspondientes.

4.2 ¿Quién es Notimex?

4.2.1 Una en un millón

Como se ha visto a lo largo de este trabajo de investigación, las organizaciones son seres vivientes de naturaleza orgánica, muy similares a un ser humano, sin embargo, esto no es solo referencia de características fisiológicas sino psicológicas también.

Con lo anterior se hace referencia a una cualidad del ser humano, la cual lo presenta como un ser social que es único entre millones de personas, esa característica es la identidad.

Las organizaciones también son únicas entre miles y eso se debe a que cada una tiene su propia identidad. Se entiende por identidad:

“Identidad de la Empresa: es la personalidad de la organización. Lo que ella es y pretende ser, pero no su materialidad, sino su espíritu. Es su ser histórico, filosófico, ético, moral y de comportamiento. Es lo que la hace individual, singular, y la distingue y diferencia de las demás organizaciones. Es el conjunto de atributos o características con los que la organización se

identifica y con los cuales quiere ser identificada por los públicos.
(Capriotti.1992, p. 31)

La cita explica la definición de identidad, la cual habla de autenticidad, peculiaridad y realidad, así como sus valores y concepciones filosóficas, lo cual quiere decir que si bien hay organizaciones que pueden ser similares a otras en cuanto a su funcionamiento, la identidad es aquello que las hará diferentes, lo que en términos de mercadotecnia se conoce como “valor agregado”, aquello que hace la organización una en un millón.

4.2.2 La esencia de Notimex

Cuando una persona está dentro de una organización, y observa cuidadosamente su funcionamiento, así como las acciones de sus integrantes, es fácil captar la identidad de la misma si es que la hay, sin embargo, al investigador no le basta con pararse dentro del espacio físico y observar. Por eso para este trabajo se realizaron entrevistas semiestructuradas a cinco miembros de la organización por medio de selección por conveniencia.

Los resultados de las entrevistas arrojan, entre otros aspectos, fragmentos con los que se construye la identidad de la organización.

4.2.2.1 Lo que se sabe

Notimex es la única agencia de noticias que pertenece al Estado mexicano, siendo su objetivo principal garantizar a los mexicanos el derecho a la información. Sin embargo, ese objetivo permanecía desdibujado, pues la identidad de la agencia era de una de gobierno y no una pública.

Para entender mejor lo que se explica en el párrafo anterior, es necesario aclarar la diferencia entre una agencia del Estado y una agencia de Gobierno. Según Ernesto Villanueva y Fidela Navarro (2017), un medio del Estado, es decir público, es aquel que se dirige y es accesible a toda la población, se enfoca en diversos temas, tiene libertad a la opinión y a la crítica.

Notimex era accesible a todos los sectores de la sociedad, sin embargo, según coincidencias en las declaraciones de los entrevistados, debido a ordenes

indirectas del gobierno, algunos temas se encontraban prohibidos por ponerse en contra de ciertos intereses políticos, de igual manera las críticas hacia cualquier institución pública o servidor de la nación estaban estrictamente prohibidas.

La identidad de la organización era incoherente, pues su deber ser dictaba que era una agencia pública mientras que su realidad daba entender que era una agencia de gobierno. Esta situación causaba incertidumbre entre los miembros de la organización, aparte de repercutir en otros aspectos importantes como el ambiente y la imagen, de los cuales se habla más adelante.

4.2.2.2 Incoherencia entre identidad y actores, factor de riesgo en la organización

Según M. Limón (2008), la identidad en una organización no solo la hace única e irrepetible, también le dota de cierto sentido, pues funciona como mecanismo de cohesión entre los miembros.

Si los intereses de los colaboradores no van acordes con la identidad de la organización, entonces esta no estará cumpliendo su principal función de cohesionarla, lo que repercutiría en la motivación y la larga (pero no menos importante) en la productividad y calidad del trabajo.

4.2.2.3 Por qué hablar en pasado

Al explicar cómo se encuentra la identidad de Notimex, se puede notar que el tiempo verbal de la redacción es en pasado, eso se debe a que por el momento no hay una identidad corporativa en la organización, ya que, según el autor, cuando una empresa tiene un cambio de dirección en automático comienza un nuevo orden.

Notimex comenzó una transformación desde la transición presidencial de 2018, lo cual sucedía sexenio tras sexenio. La diferencia es que en el pasado siempre se asignaba un líder con los mismos intereses del anterior, lo que ocasionaba que la identidad se mantuviera estable (por así decirlo), sin embargo, este cambio de régimen llegó como quimioterapia a atacar al cáncer que enfermaba a la agencia: la corrupción.

Al decir que la corrupción es cáncer, no se está utilizando una metáfora sino la teoría de Fernández, Javier (2008) sobre las patologías de la organización, en donde hace el comparativo señalando que la corrupción es un factor de riesgo muy grave en las organizaciones, el cual acaba poco a poco con cada uno de sus sistemas.

Bajo estos términos se puede decir, que Notimex se encuentra bajo tratamiento y por lo tanto se puede hablar de una rehabilitación, por lo cual, la construcción de una identidad será una prioridad para la propuesta de intervención. Aunque es necesario repetir, el riesgo aun no pasa, apenas comienza.

4.3. Notimex desde distintos ángulos

4.3.1 Lo que el otro percibe

El concepto identidad está totalmente ligado con el de imagen, pues según Villafañe (2004), la imagen es aquello que se proyecta a través de la identidad de la organización, mediante su comportamiento, cultura y personalidad.

Para entender lo anteriormente expuesto, es necesario recordar que “imagen” es una palabra que tiene diversos significados, y más aún cuando se habla de organización, por ello es de utilidad para este trabajo la explicación que da Capriotti (1992) sobre este concepto.

El autor menciona que la imagen a su vez está compuesta por tres vertientes de la misma, a las que nombra imagen actitud, imagen icono, e imagen ficción. Cada una de ellas complementa la imagen panorámica de la organización y por ende no puede omitirse ninguna.

La imagen actitud refiere a “una imagen retórica para visualizar y denominar un conjunto de actitudes que poseen las personas” (Capriotti. 1992). Es por eso que para indagarla es necesario investigar las actitudes de sus públicos hacia ella.

Respecto a la imagen icono, se explica que es la imagen visual de un objeto, es decir lo que es palpable y que los sentidos pueden percibirlo.

La imagen ficción, específicamente en las organizaciones, es una imagen ficticia que crea la organización para ocultar lo que es realmente, esto con el propósito de lograr algún beneficio.

Ahora que se ha entendido qué componentes configuran la imagen en el sentido de este trabajo, se aborda estrictamente el concepto de imagen corporativa, la cual según Capriotti (1992) está compuesta por la imagen producto, imagen marca y la imagen empresarial. Siendo la última la más relevante para efectos de esta investigación.

La imagen producto es la percepción que los públicos tienen de los productos de la organización; la imagen marca se refiere a la percepción sobre la marca; y la imagen empresarial “Es la actitud que tienen los públicos hacia la organización como tal, en cuanto ser vivo, social y comunicativo.” (Capriotti. 1992: 29), por lo cual será la que utilizaremos para exponer los resultados obtenidos de la observación participante, análisis de artículos de opinión sobre Notimex y algunas concepciones recopiladas de los públicos externos a la organización.

4.3.1 ¿Cómo se ve Notimex?

4.3.1.1 ¿Quiénes perciben?

No es posible mostrar una percepción de la organización si no se tiene el dato de quién percibe. En cuestiones de imagen esto juega un papel relevante, ya que una percepción puede no ser importante por sí misma si quien la tiene no es influyente para la organización. Al respecto Joan Costa (2009) dice lo siguiente: “La imagen corporativa se forma en los públicos de la empresa, por lo tanto, es una construcción propiedad de los públicos de organización.”

Notimex tiene distintos públicos tanto internos como externos. Los externos son, tal como se mencionan en el capítulo correspondiente a entorno, públicos pertenecientes al suprasistema los cuales tienen influencia sobre la organización por medio de la Junta de Gobierno, como lo son la Secretaría de Gobernación, Secretaría de Educación Pública, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Relaciones Exteriores, Instituto Nacional Electoral, Secretaría de la Función Pública, Sindicato de Trabajadores de Notimex, y un nuevo público que

conforman todos los que han sido despedidos durante el reciente proceso de cambio; así mismo su competencia y sus aliados.

Dentro de los públicos internos se encuentran todos los departamentos de trabajo, sin embargo, para efectos de este trabajo de investigación, es mejor tomar en cuenta una división de ellos en el aspecto informal, ya que las percepciones están más marcadas de esta manera. Dichos públicos son los *adaptables*, los *renuentes* y los *nuevos*.

4.3.1.2 ¿Qué perciben los que perciben?

4.3.1.2.1 Los de afuera

Con “los de afuera” se hace referencia a los públicos externos de la organización. Ya se ha mencionado quienes son, ahora bien, es hora de señalar que es lo que percibe cada uno de ellos:

Instituciones de gobierno

Las instituciones de gobierno que se mencionan en los públicos internos no tienen una percepción definida de Notimex, pues la agencia siempre se ha mostrado como parte de su entorno para realizar algunas tareas diarias como son el monitoreo de noticias o la difusión de las mismas.

Sin embargo, según cierta información recopilada a través de la observación participante y análisis de artículos de opinión, a partir de la llegada de la nueva directora de Notimex, la agencia ha comenzado una transformación en donde incorporará artículos de opinión en donde podrá hacer críticas a otras instituciones de gobierno, algo que antes no estaba permitido. Con este cambio la agencia entra al “círculo rojo”, es decir, un sector de la sociedad que las instituciones de gobierno ven como factor de riesgo.

Competencia

Dentro de sus competencias más marcadas se encuentra el periódico *Reforma*, y la agencia de noticias que pertenece a *El Universal*. Estos dos medios de comunicación tienen una imagen muy negativa de Notimex, pues sus fundamentos

la obligaban a transparentar la información gubernamental para que otros medios también puedan difundirla, mientras que en la práctica anteriormente era todo lo contrario, ya que las políticas de administraciones anteriores no lo permitían.

SutNotimex

El Sindicato de Trabajadores de Notimex tiene una imagen negativa hacia la agencia. Esto debido a que administraciones anteriores carecían de valores éticos, lo cual facilitaba las prácticas de corrupción que beneficiaban a los líderes del sindicato para conseguir beneficios sin cumplir con sus obligaciones. Con la nueva administración se destituyeron a los líderes del sindicato y varios miembros culparon a la organización de quitarles ciertos beneficios, cuya procedencia desconocían que era ilícita.

Los que se fueron

Los que se fueron son aquellos empleados que salieron afectados por el recorte de personal. Ellos tienen una imagen negativa de Notimex porque están inconformes con las decisiones de la actual administración, por lo cual decidieron agruparse para hacer una serie de protestas con el objetivo de que Notimex les “devolviera” lo que les “quitó”, según sus declaraciones “injustamente”.

4.3.1.2.2 Los de adentro

Al decir “los de adentro” se hace referencia a los públicos internos de la organización, los cuales son los adaptables, los renuentes y los nuevos, cada uno de ellos con una percepción distinta respecto a Notimex.

Adaptables

Los adaptables son un grupo que tiene una imagen positiva de la organización respecto a cómo se está concibiendo. Muchos consideran que el reacomodo de equipos de trabajo los ha favorecido en lo personal y profesional, pues la agencia les ha entregado la libertad de actuar acorde a sus planteamientos éticos, pues ya se permite realizar ciertas prácticas que hace pocos meses estaban prohibidas, tales como la investigación y divulgación de temas que socialmente se concebían como “cliché”.

Renuentes

Los renuentes son aquellos que se niegan a aceptar los cambios que se están llevando a cabo dentro de la organización. Estos tienen una imagen negativa de la agencia, ya que los ajustes los han desfavorecido, además que mantienen cierta simpatía con los que se han ido, por ello, cualquier colaborador nuevo para ellos se convierte inmediatamente en una amenaza.

Los nuevos

Los nuevos son aquellos trabajadores que han sido contratados a partir de que llegó la nueva directora general de Notimex, ellos tienen una imagen positiva de la organización, aunque esto sea un simple espejismo de lo que se percibe desde afuera, en una época en donde los empleos escasean y la organización estudiada les da una oportunidad.

4.3.1.3 La imagen de Notimex desde los trece axiomas

De acuerdo con concepciones generales establecidas por la disciplina de la semiótica, a continuación, se exponen los 13 axiomas de la imagen explicando la situación de Notimex en este tema.

Los 13 axiomas son los siguientes:

1. Es inevitable tener una imagen

Todas las organizaciones tienen una imagen, inclusive si está en proceso de transición como ocurre en Notimex, esta representa un proceso del cambio de régimen que experimentan las instituciones del gobierno mexicano.

2. 83% de las decisiones las hacemos por los ojos

La imagen visual es importante para toda organización, ya que en varias circunstancias suele ser la primera impresión. Es por ello que Notimex tiene que trabajar en su imagen visual, pues su primer contacto con el público como medio de comunicación es a través de sus redes sociales, las cuales han compartido un contenido de baja calidad, lo que perjudica en el número de visitas al sitio web.

3. El proceso cerebral que decodifica los estímulos toma unos cuantos segundos

La primera impresión cuenta mucho, y desafortunadamente la nueva directora de Notimex tuvo una negativa, según declaraciones públicas. Cuando el presidente Andrés Manuel López Obrador la presentó en la conferencia mañanera, ella mostró una postura muy hostil y a la defensiva, por lo cual no ha tenido buena aceptación ante la audiencia.

4. La mente decide mayoritariamente basada en los sentimientos

La mente toma decisiones basada en los sentimientos, y la audiencia que conoce los orígenes de Notimex está desconforme, pues en lugar de legitimar su derecho a la información, solo ayudo a crear fachadas mediáticas que favorecieran intereses no éticos, esto según algunos artículos de opinión de *Milenio*, *El Universal*, entre otros.

5. La imagen es dinámica

La imagen no siempre permanece igual, esta va cambiando al mismo tiempo que la organización, tal como sucede con Notimex, cuya imagen está en un proceso de transformación encaminada a ser congruente con el nuevo planteamiento que se tiene sobre la identidad, basado en los objetivos principales por los que se creó la agencia.

6. La creación de una imagen debe representar la esencia del emisor

Notimex para su audiencia general, tiene una imagen de organización hostil, sin embargo, por dentro se está llevando a cabo una transformación que la está encaminando de nuevo al cumplimiento de los objetivos por los que fue creada. Sin embargo, al no ser lo mismo la imagen que el fondo, no se transmite la esencia del emisor, y por lo tanto no hay representación positiva.

7. La imagen siempre es relativa

Se dice que la imagen es relativa porque la interpretación que se le dé depende del contexto. Notimex al igual que todas las instituciones gubernamentales deben

transmitir una imagen acorde a lo que el presidente quiere transmitir en su gobierno, sin embargo, sus conflictos internos dificultan esta cohesión con otras entidades.

8. El proceso de creación de una imagen es racional por lo que requiere de una metodología

Al estar en proceso de cambio, Notimex está creando una nueva identidad y una nueva imagen, pero esta no puede construirse al azar, por ello ha contratado por honorarios a un equipo externo que se encargue de desarrollar una metodología adecuada para esta labor. Si embargo, primero se debe cohesionar a los colaboradores, de lo contrario no se obtendrán resultados positivos.

9. La eficiencia de una imagen irá en relación directa con la coherencia de los estímulos que la causen

En el momento actual no se puede hablar de una imagen integral ni coherente, pues solo se tienen los ideales de lo que la agencia pretende ser, por lo cual hablar de imagen en este momento es tocar un tema prematuramente.

10. Siempre tomará más tiempo y será más difícil reconstruir una imagen que construirla desde el principio

Como se menciona en el axioma anterior, la imagen de Notimex tardará en ser reconstruida, pues para hacerlo primero se tiene que hacer un cambio en los elementos que la componen, ponerlos en marcha, y legitimarlos. Del mismo modo, si no se logra tener una identidad, la creación de una imagen institucional será prácticamente utópica.

11. A mejor imagen mayor poder de influencia

La imagen es un factor fundamental, más aún para las instituciones de gobierno, pues están obligadas a transparentar sus procesos, lo que las pone el ojo público y las hace vulnerables a la crítica. Siendo un medio de comunicación, necesita generar una imagen que transmita confianza, de lo contrario se perderá la credibilidad y funcionalidad.

12. La imagen de la titularidad permea en la institución

Como se mencionó en el axioma tres, la imagen negativa hacia la directora de Notimex también le generó una imagen negativa a la organización, por lo cual generar credibilidad será un reto complicado.

13. La imagen de la institución permea en sus miembros

Así como la directora influye en la imagen de la agencia, también la agencia influye en la imagen de los trabajadores. En este caso los colaboradores han sufrido de acoso por parte de otros medios, para obligarlos a divulgar la información sobre lo que está pasando dentro de la organización.

4.4 Cultura organizacional de Notimex

4.4.1 Definición de Cultura Organizacional

Aparte de la identidad, hay otro rasgo de la organización en donde queda plasmada su esencia: la cultura organizacional.

Ojeda (2009), en un artículo para la revista *Prácticas de Oficio. Investigación y reflexión de las ciencias sociales*, hizo una recopilación de definiciones de “cultura organizacional” de diferentes autores como Becker y Geer, Kroeber y Kluckhohn, Louis, entre otros.

Analizando cada una de las definiciones que se encuentran en el texto se puede llegar a una definición de “cultura organizacional” más integral. La definición es la siguiente:

La cultura organizacional es un sistema simbólico compuesto por los valores, creencias, ceremonias, mitos, y expectativas compartidas que son comunicados e institucionalizados por los miembros de la organización, para establecer normas que modelan la conducta.

Con esta definición creada a partir de todas las recopiladas por el autor anteriormente citado, se puede concluir que la cultura organizacional son aquellos patrones por los cuales una organización se reconoce a sí misma, así como la manera en que dentro de ella se comunica la identidad.

4.4.2 Notimex y su cultura

De acuerdo con Ojeda (2009), la cultura organizacional puede ser estudiada en 3 niveles.

- Artefactos visibles: lo que se puede obtener a la inmediatez por ser accesible y estar a simple vista.
- Valores: es el comportamiento de los miembros de la organización: se identifican a través de entrevistas.
- Supuestos inconscientes: Definen lo que un grupo piensa, siente y actúa.

Shein en Dino de Navarro (2011), dice que el último nivel se compone por 5 dimensiones, las cuales serán presentadas junto al análisis sobre lo que ocurre en Notimex.

- Dimensión 1. Relación de la organización con el ambiente externo. Es la relación de la organización con todo lo que la rodea.

La relación que Notimex tiene con el entorno externo es estable, pero presenta áreas de oportunidad. Siempre ha sido criticado por su competencia, debido a las malas prácticas que realiza como medio de comunicación (sobre las cuales se está trabajando para su eliminación); al igual que por su audiencia debido a que omite cierta información.

De igual manera, la agencia se encuentra en medio de críticas debido a que la falta de organización interna ha mermado en la calidad de las publicaciones.

Notimex tiene una relación de armonía con otras instituciones de gobierno, sin embargo, eso podría cambiar con la actualización de su política editorial, la cual, ya permite realizar críticas al gobierno, lo que antes estaba determinadamente prohibido. ¿Por qué ahora sí y antes no?, pues esto se debe a que los objetivos iniciales de Notimex eran garantizar la transparencia y acceso a la información del estado mexicano, pero a través del tiempo se convirtió en protección mediática para el gobierno. Actualmente el rumbo de la organización va encaminado a

retomar sus fundamentos iniciales por lo cual la estabilidad se puede convertir en hostilidad.

En cuanto a la audiencia, Notimex aún atraviesa por la tensión del cambio, por lo cual todavía no está preparada para dirigir un mensaje de confianza hacia las audiencias; hasta que los cambios no sean legitimados esto no será posible, ya que se pueden cometer errores que hagan que este público tenga una percepción negativa, lo que ocasionará que se pierda la credibilidad que aún se conserva en la agencia.

- Dimensión 2. Naturaleza de la verdad y de la realidad: Se refiere a los supuestos básicos de la organización, los cuales guían la toma de decisiones, contempla la naturaleza del tiempo y del espacio.

En Notimex son absolutamente normales los cambios de directivos cada seis años, al grado en que los colaboradores con más tiempo en la organización ya lo visualizaron como un hecho periódico. De esa manera, la percepción del tiempo se convirtió en un ciclo que se reiniciaba con cada cambio de administración gubernamental.

La idea del ciclo no es precisamente por la temporalidad sino por las acciones que se llevaban a cabo, ya que ocurría lo mismo y ninguna de las nuevas autoridades realizaban cambios drásticos, sino que marchaban por la misma línea.

Con el reciente cambio de administración, la nueva directora de Notimex comenzó a realizar una transformación radical que ha marcado una línea con rumbo hacia la erradicación de malas prácticas en la organización, tales como la corrupción, la prohibición de temas tabú y la falta de críticas hacia instituciones gubernamentales y otros personajes del mismo rubro.

En cuanto al espacio, los colaboradores de Notimex visualizan que el espacio físico solo es una herramienta que puede ser sustituida, pues se considera que la organización está en los miembros de la misma. Inclusive estos están solicitando un cambio de sede, ya que, debido al sismo del 19 de septiembre de 2017, la

estructura del edificio donde laboran resultó dañada, lo que provoca una sensación de inseguridad entre los colaboradores. Asimismo, se debe rescatar que se percibe una tensión en el espacio, misma que es generada por la incertidumbre que ocasiona la modificación de equipos de trabajo, las nuevas políticas editoriales, el recorte de personal, entre otras consecuencias de la reestructuración.

- Dimensión 3. La naturaleza humana es la visión del hombre que la empresa posee, es decir, la concepción en la que tiene a sus miembros.

Respecto al objeto de estudio, mismo que es la Dirección Editorial, la concepción que la directiva tiene de sus colaboradores es de cooperación, ya que los valores éticos que cada uno de ellos posee resultan de gran ayuda para que se mantengan acorde con los objetivos de la organización. De igual manera, algunos son visualizados como un obstáculo para alcanzar dichos objetivos, pues toda idea innovadora les parece ofensiva o peligrosa para sus propósitos personales, pues el trabajo aumenta y los beneficios disminuyen.

- Dimensión 4. La naturaleza de la actividad humana, es la concepción que se tiene del trabajo que se realiza respecto a la actitud de quien lo realiza.

La mayoría de los colaboradores son proactivos mecánicos, esto quiere decir que por conocimientos sobre procesos de trabajos ellos mismo han establecido el axioma de “no podemos parar”. Todos entienden que son un eslabón importante de la producción.

Un hecho curioso es que a pesar de la situación de los grupos informales que se encuentran contrapuestos dentro de la organización, el trabajo no ha tenido estragos importantes, salvo algunas enemistades entre ciertos miembros del equipo de trabajo, siendo una de las únicas dificultades la falta de personal en algunas áreas.

□ Dimensión 5. La naturaleza de las relaciones humanas: Es la manera en que se forman las relaciones entre los miembros de la organización. Se analiza su estructura con la finalidad de conservar el bienestar del grupo.

Las relaciones informales en Notimex han mermado debido a que los colaboradores habían establecido relaciones cercanas con algunos de los que fueron despedidos, por lo cual los recortes y las reestructuraciones forman equipos nuevos en donde los miembros no se sienten cómodos, por lo cual, las relaciones se han vuelto estrictamente de trabajo.

4.4.3 Elementos de la cultura organizacional

Valores

Los valores forman parte de la cultura de la organización porque son una herramienta simbólica que ayuda a cohesionar a esta con sus miembros.

En el caso de Notimex, los valores que se están promoviendo para la nueva cultura que se está gestando son la honestidad, la diversidad y el respeto sobre todo a la opinión de la otredad. Algunos de los miembros muestran cierto nivel de empatía con los valores que se están promoviendo dentro de la organización, pues su ética personal empata con ellos.

Por otra parte, hay colaboradores que son incongruentes, pues dicen tener esos valores, sin embargo, sus actos no corresponden con ellos, pues solo los usan como “sentido de identidad” pero no los ponen en práctica.

Ritos y ceremonias

Son actividades que legitiman la integración, así mismo son capaces de producir en los miembros de la organización sensación de reconocimiento y valorización.

Hace muchos años, en Notimex se celebraba el aniversario de la misma en grande, hacían una gran fiesta en un salón de lujo y todos los colaboradores desde directivos hasta intendentes asistían a ella. Esa fiesta, los hacía sentirse valorados, tomados en cuenta y parte de la organización. Sin embargo, a partir del

gobierno de Felipe Calderón, esta práctica quedó en el olvido y los trabajadores fueron perdiendo sentido de pertenencia.

Con la llegada de la nueva directora de Notimex, esta ritual de integración ha sido retomado, aunque de forma más austera, pero los trabajadores lo disfrutaron, a excepción a algunos que decidieron no participar por estar en desacuerdo con la nueva autoridad.

Historias y Mitos

La cultura de una organización también se genera a partir de sus historias y sus mitos. Al preguntar a los colaboradores de Notimex si conocían la historia de la organización la mayoría respondieron que no. Cuando se les pidió que dijeran lo que pensaban, la mayoría coincidía en que Notimex había sido creada como “escudo” mediático de las instituciones de gobierno y los servidores públicos. Del mismo modo, también opinan que en la actualidad comienza a reescribirse la historia de la agencia.

Tabúes

Los tabúes son temas de los que está prohibido a hablar dentro de la organización. La nueva administración de Notimex aún tiene poco tiempo como para tener sus propios tabúes, pues por el momento la directora ha declarado que no está cerrada a ningún tipo de tema, excepto el de la investigación que se le realiza a la agencia por parte de la Secretaría de la Función Pública, pues se podría filtrar información que altere su curso.

Aunque la autoridad no tenga tabúes, algunos miembros de la organización cargan consigo los de la administración anterior, los cuales son la libertad de género, el aborto, críticas al sindicato de trabajadores y cualquier otra religión que no sea la católica.

Normas

Las normas de Notimex están asentadas en su reglamento interior de trabajo, el cual contiene ciertas disposiciones legales correspondientes a todo servidor

público; horarios y fechas de trabajo, días correspondientes en los que se realiza la limpieza del espacio físico para no interferir con otras actividades; riesgos de trabajo; forma y fechas de pago; periodicidad con la que los colaboradores deben realizarse exámenes médicos y psicológicos; los derechos y obligaciones del personal; medidas disciplinarias; higiene y seguridad; y protección civil.

4.4.4 Ambiente organizacional de Notimex

Hay un elemento de la cultura organizacional que influye en la actitud y trabajo de los colaborados: el ambiente o clima organizacional.

“El clima organizacional es el resultado de la interacción entre las características de la organización y la de los trabajadores.” (García en Uribe Prado. 2015)

De acuerdo con la cita anterior, el clima o ambiente organizacional está determinado por el estado de las interacciones entre la organización y los miembros de acuerdo con las características que tanto el colaborador como la organización poseen.

El clima organizacional de Notimex se muestra turbulento, pues para septiembre de 2019, se encuentra activa la depuración de personal tanto sindicalizado como de confianza y por honorarios. Lo anterior aunado a los nuevos proyectos, que no se informan hasta que se comunica su implementación, elevan entre los colaboradores los niveles de incertidumbre.

A su vez, la incertidumbre provoca tanto sobrecarga de trabajo, así como desinterés en el mismo, pues dependiendo la postura del colaborador unos se esmeran más por demostrar que merecen tener un lugar dentro de la organización, mientras que otros se deslindan de responsabilidades ya que lo dan todo por perdido, aunque tampoco son capaces de renunciar por ellos mismos, ya que la organización los dota de cierto estatus en la sociedad, así como de otros beneficios, por lo cual pretenden aprovechar su estancia dentro de Notimex.

4.5 Diagnostico

El diagnóstico sobre la comunicación es que los sistemas muestran cambios y permanecen estables a expectativas de la evolución de la crisis por la que atraviesa la agencia. Existen barreras de comunicación dentro de los parámetros de lo normal, sin embargo, estas se encuentran agravadas por la contingencia.

Aunque hay una figura de autoridad, la figura de liderazgo dentro de la organización no existe, lo cual, ha empeorado la fractura existente en el sistema de comunicación de administración, pues aumenta el rechazo a la figura de poder, lo que dificulta su legitimación.

En cuando a la identidad, la organización no cuenta con una definida, ya que se encuentra en plena transformación, sin embargo, hay otros puntos que se tienen que trabajar para poder unificarla, el primero de ellos es generar sentido de pertenencia entre los trabajadores, pues mientras no se muestren empáticos con la organización, la creación de una identidad sólida y real será más allá de lo complicado, ya que la segmentación de los grupos dentro de la agencia empeora esta situación.

La mayoría de los públicos de Notimex tiene una percepción de su imagen negativa, esto debido a la investigación que se le realiza a la agencia por parte de la Secretaría de la Función Pública, a la impresión que la directora dejó en los medios de comunicación por su postura defensiva en la conferencia mañanera del Presidente, y a la falta de información al exterior y los señalamientos que se han hecho sobre probables prácticas irregulares que Notimex presuntamente llevaba a cabo, lo cual, genera poca credibilidad en las audiencias. Mejorar la reputación es un trabajo que llevará tiempo, y que depende del saneamiento de la crisis y del cómo se dé la resolución de esta.

Otro aspecto que repercute en la reputación de la agencia es la percepción que SutNotimex tiene que ella, pues han llevado a la organización a la huelga, lo que le resta credibilidad y fundamente la imagen negativa hacia los públicos.

La cultura organizacional de Notimex se está cohesionando, sin embargo, no en un sentido del todo positivo, pues el ambiente se muestra turbulento y los colaboradores se mantienen en incertidumbre. Pensar en una cultura sana por el momento es pensar en una utopía, la que probablemente se alcance cuando se resuelva la crisis, en donde los trabajadores que resistan al cambio vivirán la satisfacción de trabajar en una organización que empata con sus ideales éticos profesionales. Aunque para que esto suceda la transición será lenta y complicada.

De acuerdo con este diagnóstico, la propuesta de intervención comunicativa debe ir encaminada hacia fortalecer la empatía de los colaboradores con la organización, para crear su identidad y solidificar una imagen positiva, con la finalidad de tener una buena reputación.

Capítulo 5: La Nueva Notimex.

La empatía y la identidad como elemento clave

Las maniobras militares son el resultado de los planes y las estrategias en la manera más ventajosa para ganar. Determinan la movilidad y efectividad de las tropas.

Sun Tzu

En los capítulos anteriores se realizaron cuatro diagnósticos, los cuales involucran al entorno, estructura y funcionamiento, comunicación, identidad, e imagen.

Es este capítulo se retomará la cultura organizacional, de igual manera se hará una breve recopilación de los diagnósticos, así como sus actualizaciones, para posteriormente realizar una propuesta de acción comunicativa.

Metodología: Se llevó a cabo un análisis global de la información recopilada en capítulos anteriores, a través de diversas técnicas de investigación cualitativa como la observación participante y las entrevistas semiestructuradas. Dicho análisis permite el contraste de varios momentos en la organización, lo que facilita ver los cambios en ella durante el proceso de investigación.

De igual manera se analizó el texto de Ken Blanchard sobre cómo aprovechar al máximo el potencial de las personas en la empresa, con la finalidad de tener una guía para la formulación de la propuesta de intervención comunicativa.

5.1 El alma de Notimex

5.1.1 Cultura organizacional

En el capítulo anterior, se explicó cómo está configurada la cultura organizacional de Notimex, para lo cual se acordó una definición de cultura organizacional a partir de la recopilación de varios autores como Becker y Geer, Kroeber y Kluckhohn, Louis, entre otros, las cuales fueron retomadas por Ojeda (2009) en la revista *Prácticas de Oficio. Investigación y reflexión de las ciencias sociales*. La definición a la que se llegó es la siguiente:

“La cultura organizacional es un sistema simbólico compuesto por los valores, creencias, ceremonias, mitos, y expectativas compartidas que son comunicados e institucionalizados por los miembros de la organización, para establecer normas que modelan la conducta.”

Una vez armada la anterior definición se procedió a explicar la configuración de la cultura de la Agencia de Noticias de Estado Mexicano, la cual se investigó con la utilización de la técnica cualitativa de la entrevista semiestructurada aplicada a ocho personas de la Dirección Editorial de Notimex.

Con la definición de cultura y la información recopilada mediante el trabajo de campo, se logró detectar la cultura de la agencia, desglosada en cinco diferentes dimensiones propuestas por Shein en Dino de Navarro (2011), las cuales se describen a continuación:

- Dimensión 1. Relación de la organización con el ambiente externo: El entorno de Notimex se muestra estable, pero presenta algunas crestas en cuanto a la hostilidad; parece no tener una buena imagen al exterior debido a los señalamientos en cuando a la investigación que le realiza la Secretaría de la Función Pública. Mientras que su comunicación interna también se ve afectada por la incertidumbre e inconformidad debido a la alta tensión que crea el sindicato de trabajadores y los cambios en el personal.

- Dimensión 2. Naturaleza de la verdad y de la realidad: La verdad y la realidad de Notimex es que esta tiende a cambiar cada seis años, sin embargo, era estática ante el cambio, por lo cual se creó un efecto bola de nieve que acumuló circunstancias desfavorables hasta que detonó la crisis. En cuanto al espacio, consideran que su espacio físico debe ser cambiado, pues los colaboradores se sienten inseguros después del sismo ocurrido el 19 de septiembre de 2017, ya que declaran que hubo afectaciones en la estructura del edificio que no se han tomado con importancia.
- Dimensión 3. La naturaleza humana es la visión del hombre que la empresa posee: Aunque los directivos de la organización no estén tomando en cuenta a sus colaboradores para resolver la crisis, estos son pieza clave para poder sanar la situación que hoy enfrenta Notimex, pues deben buscar métodos que les permitan tener trabajadores empáticos con la organización.
- Dimensión 4. La naturaleza de la actividad humana: Todos los miembros de la organización son un eslabón para que la cadena de producción funcione bien, pero si el eslabón está fragmentado entonces la marcha del trabajo puede verse afectada aunque en apariencia todo se esté moviendo, es por ello que los grupos deben de sobrellevar sus diferencias y aprender a trabajar en equipo por el bienestar de la organización.
- Dimensión 5. La naturaleza de las relaciones humanas: Las relaciones conformadas por los grupos informales han mermado en las relaciones de trabajo dentro de la organización, pues los colaboradores no se encuentran en condiciones de distinguir lo laboral de lo personal, esto debido a que los niveles de incertidumbre los orilla a intentar trabajar más de lo necesario para poder asegurar su permanencia en la agencia.

5.1.2 Cultura dominante

La cultura dominante es aquella que “expresa los valores básicos que comparte la mayoría”. (Ritter, 2008, p. 47)

La cultura dominante de Notimex se encuentra en un proceso de transición, calificado como radical debido a la temporalidad en la que se ha manifestado, pues un cambio de cultura organizacional puede demorar grandes periodos de tiempo, es decir, años o décadas.

Esta estaba dictaminada por su temporalidad cíclica, en la que cada cambio de sexenio había un cambio de directivos, los cuales, imponían una cultura contraria al objetivo por el que se fundó a agencia, pero que se adoptó con el tiempo debido a que poco a poco los valores enmarcados se volvieron dominantes.

Según declaraciones de algunos colaboradores, los directivos imponían a los trabajadores la cultura de crear cortinas mediáticas para que las contingencias por las que pasaba el Gobierno pasaran desapercibidas.

Al preguntar a los miembros con más antigüedad en la agencia, ellos respondían que su permanencia era debido a los que la organización representaba para ellos, sin embargo, eso no los hacía estar de acuerdo con las presuntas malas prácticas que se llevaron a cabo durante los sexenios anteriores a 2018, ya que su ética no se los permitía.

A diferencia de otras organizaciones, el cambio de administración tan radical que comenzó en Notimex, a partir de la llegada de la nueva directora general en 2018, hizo que la agencia volviera a apearse a los principios éticos del profesional en comunicación y periodismo, en los cuales destaca el apego a siempre informar a la población con la verdad, esto por parte de los colaboradores que están interesados en rescatar a la institución.

5.1.3 Subculturas

Así como existe la cultura dominante, también existen culturas alternas, derivadas de las relaciones personales y/o informales de la agencia, se les llama *subculturas*, según Ritter (2008), a aquellas que reflejan ciertas situaciones o experiencias que se reflejan de la organización.

Existen tres subculturas que se han desarrollado en Notimex y una más, que, aunque es externa, influye en el ambiente laboral, por lo tanto, se consideró para este apartado. Dichas subculturas son las siguientes:

Los adaptables

Los adaptables son aquel grupo dentro de la organización que siente cierto nivel de entusiasmo por la transformación que se está llevando a cabo. Entienden la innovación como algo positivo, pues ven en ella oportunidades de cambios benéficos para la organización. Se adaptan fácilmente a nuevas situaciones y por esta cualidad han desarrollado cierta resistencia a los estragos de la crisis que se presentó en la agencia desde que comenzó el reciente periodo de transición.

Los renuentes

Los renuentes son aquellos miembros de la organización que se han convertido en la parte contraria de los adaptables. Estos rechazan el cambio, y se niegan a llevar a cabo sus labores en principales a manera de protesta. Padecen de incertidumbre y se segregan de todos los eventos que impliquen convivencia entre los trabajadores de la agencia.

Los nuevos

Los nuevos son los miembros que se han integrado recientemente a la agencia. La mayoría de estos ha llegado como parte del equipo de trabajo de los nuevos directivos, por ello su proceso de socialización ha sido difícil, ya que los renuentes los rechazan abiertamente y los adaptables no perciben condiciones óptimas dentro de la organización para entablar nuevas relaciones.

Los despedidos inconformes

Como se mencionó al principio, existe otro grupo que influye en la cultura de la organización, los cuales son los despedidos inconformes. Los integrantes de este grupo son aquellos que fueron despedidos, ya sea por recorte o por el proceso de investigación que se abrió en contra del sindicato. Ellos tienen la creencia de que

la organización actuó con dolo y por lo tanto exigen que su empleo les sea devuelto y sus derechos restablecidos.

Se contemplan como parte de la cultura, porque se han manifestado afuera de las instalaciones, de igual manera han agredido verbalmente a los colaboradores nuevos, pues los ven como responsables de su desempleo. Así mismo, intentan desacreditar la legitimidad de la directora de la agencia.

5.2 El recuento de los daños

5.2.1 Todo evoluciona, aun en crisis

A lo largo de este trabajo de investigación, se ha elaborado un diagnostico en cuatro etapas sobre la comunicación organizacional de la Agencia de Noticias del Estado Mexicano. Para llevar a cabo la elaboración de la estrategia es necesario contemplar la cultura organizacional y examinar a detalle dichos diagnósticos.

A continuación, se muestra una bitácora de los diagnósticos, la cual muestra la evolución que tuvieron algunos aspectos de la organización, derivados de los diagnósticos del entorno, de la estructura y el funcionamiento, de la comunicación, y de la cultura de la organización.

BITÁCORA DEL CAMBIO EN EL DIAGNOSTICO DURANTE EL PERIODO DE MARZO A SEPTIEMBRE DE 2019			
Diagnóstico: Entorno			
Periodo: Marzo 2019	Diagnóstico	Evolución del Diagnóstico	Nuevos Hallazgos
Técnica: Se utilizaron entrevistas semiestructuradas, observación participante, análisis de contenido, y revisión de documentos	Notimex ha desarrollado un sentido de adaptación debido a que su contexto histórico indica que surgió en un entorno turbulento.	Notimex no ha desarrollado sentido de adaptación sino síndrome de “la rana hervida”, lo cual no la hizo	El sindicato de Notimex (un componente del suprasistema) actualmente se ha convertido en un factor

históricos.	De igual manera	fuerte ante su	desestabilizador
Registró cambio: Sí	porque el	entorno, sino que	para la
Estatus: En proceso	suprasistema al que pertenece tiene una naturaleza cíclica que se renueva mínimo cada seis años.	los cambios eran mínimos y graduales, por ello al llegar un cambio significativo, entró en crisis.	organización. También, ante la contingencia, ha surgido un sindicato alterno.
Diagnóstico: De la estructura y el funcionamiento			
Periodo: Marzo a abril 2019	Primer Diagnóstico	Evolución del Diagnóstico	Nuevos Hallazgos
Técnica: Se utilizaron entrevistas semiestructuradas, observación participante, y revisión de manuales.	A diferencia de otros periodos de cambio, se presentan modificaciones radicales, pues desaparecen algunas áreas de trabajo, lo cual, provoca una sobrecarga de funciones y por lo tanto la calidad de la producción merma. Hay irregularidades entre los perfiles de puesto y las características de quienes los ocupan, lo que ocasiona que	La sobrecarga de trabajo responde a que hay actores “fantasma” en la organización, que aparecen en el organigrama, sin embargo, los colaboradores no los conocen ya que nunca han asistido. Se ocupan plazas cuyas funciones no realiza nadie.	Aunque los trabajadores dicen no conocer los objetivos, la mayoría encamina sus labores diarias hacia ellos debido al <i>habitus</i> personal que cada uno posee. El nuevo ideario institucional carece de fundamentos, debe realizarse uno nuevo de
Registró cambio: Sí			
Estatus: En proceso			

	<p>eslabones más bajos en el organigrama sepan más que los de arriba, lo que ocasiona conflictos en la toma de decisiones. Como consecuencia no hay innovación.</p>		<p>acuerdo a la situación y nuevos valores de la agencia, sin embargo, primero debe desarrollarse empatía de parte de los trabajadores con la organización.</p>
--	---	--	---

Diagnóstico: Comunicación

Periodo: Julio a agosto 2019	Primer Diagnóstico	Evolución del Diagnóstico	Nuevos Hallazgos
Técnica: Se utilizaron entrevistas semiestructuradas, y análisis de contenido.	Notimex se convirtió en una organización mecánica, lo cual la ha hecho tener	El sistema de comunicación para el trabajo se ha	La directora ha contratado a una consultoría para amenizar el proceso de cambio.
Registró cambio: Sí	respuestas deficientes ante las contingencias, a causa de su diseño organizacional.	restablecido sin que su estado llegue a ser el recomendable.	el proceso de cambio. Sin embargo, se debe dejar de idealizar la organización por sí sola y
Estatus: En proceso	Hay ciertos grupos segregados del resto, debido a que no han tenido las condiciones para socializar o porque han sido rechazados	Notimex parece estar tratando su cáncer, aunque sin mostrar resultados alentadores hasta el momento (El	comenzar por contrarrestar el estado de nula empatía que presentan los

	<p>por otros grupos.</p> <p>Todos los sistemas de comunicación en la organización están quebrados.</p> <p>La agencia padece una patología grave: cáncer, el cual, fue ocasionado por presuntos actos antiéticos en los procesos de contratación.</p>	<p>líder del sindicato fue sustituido, se pretende elaborar una estrategia para reparar los daños ocasionados.)</p> <p>Los sistemas de comunicación tienen movimiento, pero aún su estado es estable sin mostrar mejoría.</p>	<p>colaboradores.</p> <p>De igual manera, se debe buscar una forma de evitar fricciones entre grupos.</p>
--	--	---	---

Diagnóstico: La cultura organizacional

Periodo: Septiembre 2019	Primer Diagnóstico	Evolución del Diagnóstico	Nuevos Hallazgos
Técnica: Se utilizaron entrevistas semiestructuradas, observación participante, análisis de contenido.	El sistema de comunicación informal se encuentra fracturado por el reacomodo de grupos de trabajo y el despido casi “masivo” de empleados.	El sistema de comunicación se ha polarizado en tres grupos diferentes de la organización, entre ellos la comunicación es estable.	No se registraron nuevos hallazgos al momento del cierre de esta etapa en la investigación
Registro cambio: Sí			
Estatus: En proceso	Notimex no tiene	La identidad de	

	<p>una identidad, ya que aún no existen las condiciones necesarias para trabajarla.</p> <p>La imagen del líder parece impactar en la organización de manera negativa.</p>	<p>Notimex está en proceso de cambio, ya que se está encaminando a los objetivos por los que fue fundada, sin embargo, estos no lograrán legitimarse sin unificar primero a los colaboradores con la organización.</p> <p>La primera impresión del líder fue hostil, lo que repercute en una imagen negativa al exterior.</p>	
--	---	---	--

5.2.2 FODA

El cuadro anterior resume los cuatro diagnósticos que se realizaron a lo largo de la investigación, durante un periodo de marzo a septiembre de 2019. También se muestra la evolución que tuvieron algunos temas y los nuevos hallazgos que, por causas de temporalidad, no pudieron ser registrados en el capítulo correspondiente.

Con la anterior recapitulación se procede hacer un análisis para enfocarnos a la solución de problemáticas. Para ello se realizó el siguiente FODA.

Fortalezas

F1 Empatía con el objetivo principal de la organización

F2 Apertura de los directivos para escuchar ideas

F4 Cooperación de los colaboradores para realizar cambios en la organización

F3 Procesos de producción bien definidos

Debilidades

D1 Imagen negativa de líder de la organización

D2 Sistemas de comunicación debilitados por la reciente crisis de la organización

D3 Alto nivel de polarización entre grupos informales dentro de la organización

D4 Falta de condiciones óptimas para llevar a cabo procesos de adaptación

D5 Ambiente organizacional hostil

Oportunidades

O1 Es la agencia de noticias mejor posicionada de México

O2 Apoyo total del poder ejecutivo

O3 Por su naturaleza legal, es una institución necesaria

Amenazas

A1 Mala reputación de la organización consecuencia de las malas prácticas

A2 Riesgo de perder el juicio contra el sindicato

A3 Política de austeridad que retira incentivos a los colaboradores, entre otros factores políticos y económicos.

A continuación, las variables resultantes del FODA son organizadas según su proveniencia. Aquellas cuestiones internas serán tratadas desde la brecha de gestión, mientras que las externas lo harán por la brecha estratégica.

En el siguiente cuadro se muestra la solución de las brechas entre fortalezas y debilidades (brecha de gestión), y entre las amenazas y oportunidades (brecha estratégica).

Brecha de Gestión	Brecha Estratégica
<p>FD1 Legitimar el liderazgo y empatía por la organización, a través de la construcción de una nueva identidad para la organización.</p> <p>FD2 Crear un modelo de comunicación escalonada para que las ideas de los colaboradores estén conectadas con las de los directivos.</p> <p>FD3 Retomar las reuniones fuera de lo laboral para incentivar la convivencia entre los miembros de la organización.</p> <p>*La implementación de estas tres medidas, puede ser la solución a largo plazo para las variables D4 y D5.</p>	<p>OA1 Aprovechar el posicionamiento de la agencia para ponerla al servicio de la comunidad, con la finalidad de recuperar la confianza de las audiencias.</p> <p>OA2 Aprovechar el apoyo del poder ejecutivo y su lucha contra la corrupción para argumentar por qué el sindicato debe ser reestructurado y los dirigentes penalizados.</p> <p>OA3 Mejorar la calidad del trabajo por medio de la implementación de una comisión de “control de calidad” para justificar la productividad y recibir el presupuesto solicitado.</p> <p>*Las variables OA2 salen del ámbito de la comunicación, por lo cual solo se mencionan, pero no se implementa ninguna medida al respecto.</p>

5.3 Propuesta de intervención comunicativa

Como resultado del trabajo de investigación que se realizó durante el periodo de marzo a septiembre de 2019, en el que se utilizó la metodología cualitativa con técnicas como la entrevista semiestructurada, observación participante, revisión de

documentos históricos y el análisis de contenido; se encontraron problemáticas que pueden ser atendidas desde el ámbito de la comunicación.

Al igual que se ha visto en los capítulos anteriores, la comunicación en las organizaciones cumple el papel de catalizador para los cambios, es decir, la comunicación ordena y facilita los procesos.

Es por ello que, derivado del análisis anterior, en donde se visualizaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Notimex, y se localizaron las brechas de gestión y estrategia de acuerdo a sus características, se formuló la siguiente estrategia de identidad.

Sin embargo, como se mencionó a lo largo de esta investigación, las problemáticas no podrán ser resueltas si los empleados no sienten empatía por la organización, por ello, se planteó la adaptación de la estrategia escrita por Ken Blanchard en *¡A la carga!*, de la cual se espera como resultado la cohesión de la organización.

Nombre de la estrategia: La nueva Notimex

Objetivos de la estrategia: Generar empatía en los colaboradores con la organización, con la finalidad de unificar a los grupos convirtiendo en punto de unión los valores que la institución necesita para sobrevivir a la crisis.

Objetivos particulares:

- Dar a conocer y mantener presentes los objetivos de la organización para los miembros de la misma.
- Hacerle ver a los trabajadores que su trabajo es importante por el hecho de contribuir a la sociedad.
- Lograr que los colaboradores trabajen sobre una meta compartida, en donde se tomen en cuenta los intereses de los mismos.
- Unificar y definir valores que los colaboradores apoyen para transformarlos en metas a cumplir.

- Concientizar de una manera positiva a los a trabajadores que deberán cumplir con retos que ayudarán a sanear a la organización.
- Crear un sistema de reconocimiento para el trabajo de los colaboradores.

Justificación

Los problemas detectados en su mayoría se deben a la ausencia de identidad, la cual se ha perdido debido a la crisis por la que atraviesa Notimex, pues se han llevado a cabo una serie de cambios drásticos en un período muy corto de tiempo, en donde no se acaba de asimilar una situación cuando ya se está presentando otra.

A consecuencia de lo anterior los colaboradores se encuentran desmotivados, las relaciones informales se han vuelto negativas, los intereses son individualistas, se carece de un sentido de pertenencia y no hay empatía con las necesidades de la organización.

En tanto la parte de imagen, la mala reputación con la que cuenta Notimex, también causa una desmotivación en los empleados, así mismo, no permite legitimar la orientación de la identidad que se intenta construir.

Sin embargo, ninguna de estas problemáticas se solucionará si los trabajadores no tienen interés en cooperar para sanar a la organización, por lo tanto, el primer paso que se debe tomar es generar empatía y cohesión en la identidad organizacional.

Planeación de la estrategia

Esta estrategia de comunicación está planeada de acuerdo a lo dicho por Blanchard (1998), por lo cual se llevará a cabo en tres etapas, las cuales son: *El espíritu de la ardilla*, *El estilo del castor*, y *El don del ganso*.

Para poder llevar a cabo cada una de las etapas, los directivos deben de establecer el personal que pretendan conservar a un largo plazo, para disminuir la rotación y bajar el nivel de incertidumbre.

Es una estrategia con mucho potencial, que funciona aunque se comience por una sola área de la organización, con expectativa a extenderse a las demás.

Etapas

Etapas 1. El espíritu de la ardilla

La primera etapa tiene como propósito hacer que el trabajo de los colaboradores valga la pena, para lo cual es importante tener en cuenta tres principios; el trabajo que se realiza debe tener un valor que le de un sentido e importancia, las metas principales de la organización deben ser compartidas por todos, y todos los planes de la organización deben desarrollarse de acuerdo a los valores de la organización.

En primera instancia se deben establecer los valores por los que se guiará la organización, posteriormente se debe hacer saber a los trabajadores que su trabajo vale la pena por su contribución con la sociedad, pues al cumplir con su trabajo correctamente, están haciendo valer un derecho de suma importancia para que el pueblo mexicano tome decisiones en cuando a sus representantes. De esta manera, su trabajo cobrará el poder de hacer un cambio en el mundo, con lo que logrará trascendencia.

Para que los trabajadores estén interesados en contribuir a la sociedad, primero deben de satisfacer sus propias necesidades, por lo cual, darles seguridad de conservar sus empleos hará que su principal necesidad en el trabajo esté cubierta, pues tendrán un sustento seguro para satisfacer otras necesidades.

De igual manera, deben de permitirse retomar prácticas periodísticas que les permitan desarrollarse profesionalmente, tales como la investigación y la apertura de algún espacio en dónde puedan escribir sobre sus propios intereses. Para lo segundo, se deberá abrir una sección en la página web para desarrollar debates que permitan la opinión, en donde también se puede reforzar la interacción con el público y generar confianza entre las audiencias.

Lo anterior ayudará a sentir a los colaboradores que son parte importante para que los ciudadanos se mantengan informados y expresen sus opiniones, lo que también servirá como contribución a otras instituciones de gobierno para ayudarlas a detectar posibles riesgos.

Una vez que las necesidades de los trabajadores estén cubiertas, se deberá proceder a identificar a los miembros que puedan representar un liderazgo para la organización, de este modo el reconocimiento de los valores por medio de los líderes será más fácil. Cabe mencionar que estos deberán de ser elegidos no por su rango o sus habilidades laborales, sino por su nivel de carisma entre sus compañeros, con la finalidad de que sean personas que influyan en ellos.

Teniendo líderes identificados cada uno tendrá su propio grupo, una vez que pase esto se deberán llevar a cabo convivencias periódicas, que deberán de ser en su mayoría actividades fuera del ámbito laboral, que los ayuden a fortalecer sus relaciones grupales y a unificarse como miembros de la organización.

Ya que los valores hayan sido adoptados por la mayoría del personal, y los líderes hayan tomado el papel de guías para los demás colaboradores, será momento de pasar a la siguiente fase.

Etapa 2. El estilo del castor

La segunda etapa tiene como propósito agilizar los procesos de trabajo por medio de la libertad laboral sin perder el control de lo que realizan los colaboradores. Es decir, se debe transformar las ordenes en lineamientos dentro de los que el trabajador tendrá sus propias libertades de realizar sus actividades.

De acuerdo a los eslabones más altos del poder jerárquico, se deberán de establecer las reglas, las cuales en este caso deben ser, tiempo y forma. La libertad estará en el proceso que cada colaborador seguirá para llegar al resultado, sin perder de vista las normas establecidas en el Manual Editorial de Notimex.

De igual manera, los jefes de cada área deberán darse a la tarea de observar a su equipo para detectar las fortalezas de cada uno y asignarles tareas que les permitan desarrollar sus mayores potenciales, de esta manera las actividades deben optimizarse.

Cada inicio de semana los colaboradores deberán entregar dos autoevaluaciones, una personal y otra laboral. En la personal hablarán de las situaciones que los hicieron sentirse bien dentro de la organización y de las que despertaron en ellos sensaciones negativas. En tanto, en la laboral deberán autocalificar su desempeño y destacar los aspectos que los hicieron rendir de manera eficiente y los que les permitieron detectar áreas de oportunidad.

La junta de inicio de semana deberá presentar las coyunturas por las que atraviese la organización y los retos de trabajo más relevantes, con la finalidad de que entre todos los colaboradores hagan una lluvia de ideas que ayude a la resolución y tracen metas a alcanzar en común.

De igual manera, en las reuniones se deberá realizar un análisis de los aciertos y áreas de oportunidad que se detectaron la semana anterior, con la finalidad de que se vayan reforzando las respuestas a las problemáticas o retos que enfrente la organización.

Para que esta etapa se lleve a cabo con éxito, los directivos de la organización deben valorar las habilidades de sus colaboradores, con la finalidad de reconocerlos como personas y no como instrumentos para el trabajo.

Etapa 3. El don del ganso

La etapa 3 tiene como propósito establecer un sistema de reconocimiento para los avances de los colaboradores, evitando que este sea mecánico y predeterminado, sino que surja de manera espontánea para que los trabajadores se sientan reconocidos genuinamente.

El sistema de recompensa que se utilizará, será el de congratulaciones, estas deben cumplir con cuatro requisitos para que sean eficaces, deben ser: espontaneas, individuales, específicas y únicas.

Cabe mencionar que esta serie de congratulaciones deberán estar acompañadas de incentivos, no solo económicos si no de otra índole que les permitan sentirse reconocidos. Pueden comenzar calificando por todos los miembros al mejor trabajador de la semana, y quién gane elegirá la temática o el tipo de convivencia extra laboral.

Los reconocimientos no deberán basarse únicamente en los logros obtenidos, sino también en los progresos que cada uno de colaboradores obtenga de manera individual, ya sea por su integración en los grupos, por su desempeño como parte del equipo de trabajo, o por resolver y/o proponer ideas adecuadas para la resolución de cierto reto.

Calificar en grupo, fomentará que el reconocimiento no sea solo por parte de los jefes sino también por parte de sus compañeros. Del mismo modo, deberá promoverse la “cultura del entusiasmo”, la cual promoverá la motivación entre compañeros bajo el lema de “que nadie se quede atrás” y de que se reconozcan así mismos como un miembro importante de la sociedad y como un eslabón en una cadena que solo funciona en conjunto.

Para lograr incentivos más adecuados, en las reuniones que se llevarán a cabo los lunes, deberán proponer incentivos que les sean atractivos y discutir cuáles pueden ser posibles, con la finalidad de que todos se sientan reconocidos en la toma de decisiones y trabajen para alcanzar dicho objetivo.

Al finalizar la estrategia con éxito, será posible identificar los indicios de una cultura organizacional dentro de Notimex, de igual manera se espera que los sistemas de comunicación de carácter interno estén en un punto de rehabilitación. Así mismo, la identidad de la agencia debe de estar establecida y cohesionada.

Mantener abiertos los canales de comunicación de directivos a colaboradores y de colaboradores a directivos, será clave para el éxito de la estrategia, ya que la comunicación en las organizaciones funciona como una herramienta orden y cohesión.

Conclusiones

En este trabajo se realizaron cuatro niveles de diagnóstico comunicativo para una organización gubernamental. Pero es necesario tener en mente que no existen las recetas mágicas, que cada organización es diferente, y que ni siquiera el investigador termina siendo el mismo una vez que esta termina.

Todo cambio es necesario, sin embargo, solo servirá como oportunidad si se educa a las organizaciones para tener una cultura de prevención y respuesta ante las crisis. De lo contrario las contingencias serán como virus que evolucionen y atenten contra la vida de la organización.

También, aparte de virus, existen condiciones como la corrupción que es un tipo de cáncer muy peligroso en todas las organizaciones. Se pueden violentar los manuales o se pueden modificar para que cualquier comportamiento sea adecuado, también es válido evolucionar en materia de normatividad, con organizaciones más flexibles que sean más resistentes, ¡ojo!, resistentes no renuentes, al cambio.

Se logró cumplir con los objetivos planteados en el proyecto de investigación. De igual manera también se cumplen propósitos no establecidos desde el principio, como la memoria histórica que queda asentada en este documento para futuras generaciones.

La estrategia original adaptada para los problemas detectados en este trabajo, pertenece a una organización que fue entregada a su directivo únicamente para morir debido a la crisis que atravesaba, pero la disciplina y cohesión de sus miembros la hizo volver a funcionar. Por ello, la adaptación que se presenta para esta problemática es viable siempre y cuando se realice haciendo uso de los recursos comunicativos que se pueden rescatar de la organización.

De esta manera, es como se aprovechan las debilidades para crear oportunidades, pues el hecho de que la identidad de Notimex desapareciera, abrió

el cambio para encaminarse y recuperar sus objetivos y funciones por las que fue creada.

Este trabajo de investigación y los hallazgos finales resaltan la importancia de la identidad organizacional, pues sin ella, el único interés que prevalecerá será el monetario, lo que, como ya se vio en este trabajo, puede conducir a la desaparición de la organización.

Si la estrategia se realiza con éxito, se necesitarán de nuevas líneas de investigación para reformar la percepción de su imagen al exterior, por eso dejo este trabajo como antecedente para futuras investigaciones, así como un elemento académico valioso para los futuros especialistas en comunicación organizacional y comunicación política.

Ya que, si bien las crisis imponen limitantes en una organización, esto se agrava cuando la naturaleza de la misma ya tiene sus propias limitantes para la toma de decisiones adecuadas para contrarrestar las amenazas, como en el caso de las instituciones de gobierno, cuyo diseño organizacional las hace inflexibles a los cambios.

Definitivamente las instituciones de gobierno deben poner la mira en desarrollar nuevas prácticas que les permitan conservar el control de las mismas, así como agilizar sus respuestas a las amenazas. Sin duda, la comunicación jugará un papel transcendental para la evolución de estas organizaciones, ya que, como se ha mencionado antes, es un catalizador para la transformación y conservación.

La implementación y evaluación de esta estrategia, queda a cargo del personal competente de la Agencia de Noticias del Estado Mexicano, y de no ser tomada en cuenta, quedará como un antecedente histórico que se deberá considerar si se presentan futuras problemáticas.

Referencias

- Ahumada, L. (2005). Equipos de Trabajo y Trabajo en Equipo: La Organización como una Red de Relaciones y Conversaciones. Valparaíso, Chile: Ediciones Universitarias de Valparaíso.
- Ballivian, R y Gonzáles, C. (2006). Una época de crisis. Cambio en el entorno organizacional. Gestipolis.com.
- Baptista, P. (1991). Las organizaciones y su ambiente. En C. Fernández (Coordinador), La comunicación en las organizaciones. (Pp. 275-286). México: Trillas.
- Bartoli, A. (1992). Comunicación y Organización. Barcelona, España: Ediciones Paidós.
- Dino de Navarro, M Cristina. (2011). Cultura Organizacional en Principios de la Administración. IES Alfredo Coviello.
- Fernández Aguado, Javier., Urarte, Marcos. & Alcaide, Francisco. Patologías de las organizaciones. México: LID. 2008.
- Fernández, C. (1991). La comunicación en las organizaciones. México: Ed. Trillas.
- Guerra, A. (2004). Cambios, organización y entorno. Apuntes para su estudio. Venezuela.
- Martínez, A. (1991) Escuelas del comportamiento organizacional. En C. Fernández (Coordinador), La comunicación en las organizaciones. (Pp. 53-60). México: Trillas.
- Martínez de Velasco, A. (2003). Definiciones en la comunicación organizacional. En Fernández Collado, C. (Coord.) La comunicación en las organizaciones (pp. 18-46). México: Trillas.
- Mayntz, R. (1990). *Sociología de la organización*. Madrid, España: Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales.
- Moles A. Y Rohmer E. (1983). *Teoría de los actos. Hacia una ecología de las acciones*. México: Trillas
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega

- Ojeda, H. (2009). Cultura Organizacional y Habitus: Análisis de un relato etnográfico .Prácticas de oficio. Investigación y reflexión en ciencias sociales, No. 5, diciembre 2009.
- Olmsted, Michael S. (1979). El pequeño grupo (pp. 10 - 20). Buenos Aires: Paidós.
- Ornelas Prado, Graciela. (1990). Notimex Agencia Mexicana de Noticias Organización y Funcionamiento de su Servicio Radiofonico (Tesis de licenciatura). Facultad de Estudios Superiores Acatlán, Santa Cruz Acatlán.
- Ritter, Miguel. (2008). Cultura Organizacional: gestión y comunicación. 1º Ed. Buenos Aires La Crujía.
- Ruiz Olabuenaga, J. I. (1995). *Sociología de las organizaciones*. España Universidad de Deusto, Bilbao.
- Salaman, G. (1984). La clasificación de las organizaciones y la estructura de la organización: los elementos y las interrelaciones principales. En Salaman y Thompson, *Control e ideología en las organizaciones*. (pp. 70-100). México: FCE.
- Saldaña Valdez, Norma Rosa. (2001). La Función Actual de Notimex (Tesis de Licenciatura). Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Ciudad Universitaria.
- Serrano, Rafael., Pérez, Jaime., Mendoza, Fernando., Ávila, Javier. & Revilla, Mario. La organización habitable. México: El Colegio de México. 2001
- Soriano Zuñiga, Aneida. (2014). La comunicación digital: Un nuevo reto (Tesis de licenciatura). Facultad de Estudios Superiores Aragón, Nezahualcóyotl, Méx.
- Timm, P. (2003). Diagnóstico de la comunicación organizacional. En Pérez, J. (Comp.). Módulo 3. Antología de Lecturas de Comunicación Organizacional, (pp. 15-48) México: Autor.

Notimex Institucional (Documentos)

- Código de Ética de Notimex, Agencia de Noticias del Estado Mexicano http://institucional.notimex.gob.mx/multimedia/soe/C%C3%B3digo_de_Etica_de_Notimex.pdf

- Código de Conducta Notimex, Agencia de Noticias del Estado Mexicano
http://www.notimex.gob.mx/multimedia/soe/C%C3%B3digo_de_Conducta_2019_Notimex_Edit.pdf
- Ley que crea la Agencia de Noticias del Estado Mexicano
http://institucional.notimex.gob.mx/multimedia/soe/Ley_creacion_Notimex.pdf
- Manual de Organización
http://institucional.notimex.gob.mx/multimedia/soe/Manual_de_Organizacion060418.pdf
- Manual de procedimientos de la Dirección Organizacional
http://institucional.notimex.gob.mx/multimedia/soe/Manual_de_Procedimientos_de_Editorial.pdf
- Política Editorial de Notimex, Agencia de Noticias del Estado Mexicano. 2010
http://institucional.notimex.gob.mx/multimedia/soe/Politica_Editorial.pdf