

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**  
Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
Del 22 de Diciembre de 2009



“REVISTA PROCESO, EN BUSCA DE UN REDISEÑO  
ORGANIZACIONAL”.

**TESIS**

Que para Obtener el grado de

**MAESTRIA EN COMUNICACIÓN**

**P r e s e n t a**

**MARIA SCHERER IBARRA**

Director: Mtro José Carreño Carlón  
Lectores: Mtro Erick Dagoberto Fernández Saldaña  
Dr Carlos Rodríguez Arechavaleta

México, D.F. a Enero de 2010.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	2
CAPÍTULO 1.....	4
PROCESO Y LA RUPTURA DEL MODELO DE SUBORDINACIÓN-COLUSIÓN DE LOS MEDIOS.....	4
CAPÍTULO 2.....	22
DE LA CERRAZÓN A LA APERTURA.....	22
CAPÍTULO 3.....	39
RECREANDO EL SISTEMA.....	39
CAPÍTULO 4.....	54
CONCLUSIONES.....	90
BIBLIOGRAFÍA .....	97
ANEXOS .....	100

## Introducción

En la primera jornada del simposio celebrado en Viena con motivo de su octogésimo aniversario, el filósofo Karl Popper expresó que todo lo que tenía que decir sobre la ciencia podía resumirse en la siguiente frase: la ciencia se compone de teorías que son obra nuestra. “El mundo no nos proporciona ninguna información a menos que nos plantemos ante él con nuestro cuestionario: preguntamos al mundo si esta teoría, la otra o la de más allá es verdadera o falsa. Y luego sometemos a un examen a fondo esas preguntas, sin alcanzar nunca una seguridad total”.

En efecto, mi tesis no parte de certeza alguna. Ni siquiera propone una teoría novedosa. Tiene como base, eso sí, el trabajo de dos estudiosos de la comunicación en México: Abraham Nosnik y José Carreño Carlón.

El propósito de esta investigación es sobre todo práctico. Su objetivo es estudiar una organización, la revista **Proceso**, --que ha sido fundamental en el desarrollo democrático de nuestro país-- para reinventarla y para que pueda servir de mejor manera a su sociedad.

Para comprender a una organización hay que conocer el ambiente que la rodea. La teoría de la subordinación-colusión de los medios, de Carreño, explica cómo **Proceso** contribuyó a extinguir las redes de relaciones corruptas entre los gobiernos priistas tradicionales y la vieja prensa mexicana.

**Proceso** demostró que la libertad de expresión podía existir a pesar del control de los regímenes autoritarios, y con su ejemplo nacieron diarios más honestos. Siguió la radio y, más recientemente, de manera tímida y convenenciera, la televisión. La competencia informativa ya es una realidad, parte de lo que Carreño llama el ‘modelo democrático’, cuya característica es el ajuste a las normas básicas del Estado de Derecho.

Abraham Nosnik nos ha enseñado cómo analizar los sistemas de comunicación en las organizaciones y cómo evaluar su eficacia y eficiencia. Ideó para ello su Metodología de los Sistemas Heurísticos.

Este trabajo supone que para que **Proceso** sirva a su sociedad, debe mejorarse primero a sí misma. La Metodología de los Sistemas Heurísticos es una guía para entender a la organización y reinventarla para beneficio de todos los interesados en su efectividad como medio de comunicación social.

Popper afirmó también que la ciencia es cosa de hombres y, como tal, es falible. Por lo tanto, el verdadero científico es el que enfrenta sus ideas con una actitud crítica y honesta.

Muchos de mis compañeros ven a **Proceso** con ojo crítico. Creo que así la miran porque la aman, porque buscan su verdad. Este también es mi caso. Este trabajo es un esfuerzo crítico que busca, solamente, fortalecer a una institución con la que estamos en deuda.

El filósofo checo Gerard Radnitzky sostiene que el modelo de solución racional de los problemas de Popper --“la combinación de creatividad y crítica” --se aplica a todos los terrenos.

Sintetiza el concepto popperiano de “la sociedad abierta“ como aquella en la que coexisten la aparición de una tradición crítica cuyo principio regulador es la verdad; el reconocimiento por principio de la falibilidad de las capacidades del conocimiento humano y la convicción de que la discusión racional constituye en todos los ámbitos de la vida una ayuda a la resolución de los problemas.

Agrega que el mantenimiento de la sociedad abierta constituye una tarea permanente y que depende en especial de las jóvenes generaciones, en la medida en que estén dispuestas a defenderla.

La revista ha cumplido 30 años. Es obligación de la nueva generación de **Proceso** rectificar sus errores mediante el método crítico para innovar y mejorar el patrimonio que hemos heredado.

En el simposio en honor de Popper, el periodista vienés Peter Michael Lingens dijo que sólo en la sociedad abierta existen periodistas libres y que la sociedad abierta, de hecho, es impensable sin ellos.

En el epílogo de “El porvenir está abierto”, Karl Popper escribió que los valores de la sociedad abierta --la libertad, la ayuda mutua, la búsqueda de la verdad, la responsabilidad intelectual, la tolerancia- deben seguir siendo reconocidos en el futuro y hay que hacer lo necesario para conseguirlo.

Espero que esta investigación sea una aportación en ese sentido, para que **Proceso** mantenga la apertura en su interior y siga contribuyendo a que México se consolide como una sociedad abierta.

# Capítulo 1

## Proceso y la ruptura del modelo de subordinación-colusión de los medios

A lo largo de este capítulo, se utilizará el modelo mexicano de subordinación-colusión de los medios (Carreño, 2000) para encontrar la explicación histórica del éxito de la revista **Proceso**; mediante la tesis de Torres (1997) se explorarán las características principales del modelo de la prensa mexicana en el que se inserta actualmente el semanario.

Es imprescindible definir el contexto y la actualidad de la prensa mexicana para que **Proceso** oriente los cambios que necesita como empresa informativa. Creo que este contexto está ampliamente descrito por José Carreño en su modelo.

### Modelo mexicano de subordinación-colusión de los medios (MMSCM)

José Carreño Carlón sostiene que para elaborar la historia social y cultural de los medios de comunicación en nuestro país, es necesario centrarse en las prácticas del news management, “entendidas como aquellas que emplean alguna forma de doblez, en busca de que lo publicado responda a lo que el interesado desea que se publique”. (Carreño, 2000, p. 45)

Estas prácticas, son propias de la prensa mexicana aún antes de que el concepto (*news management*) fuera acuñado. Basta recordar que estuvo al servicio de bandos y caudillos y posteriormente surgió un modelo de “persecución y supresión de la prensa opositora” a los pies de Porfirio Díaz, que aún fue perfeccionado y se consolidó en el México posrevolucionario, manteniéndose hasta los años 60.

Sin embargo, nos limitaremos a una época más reciente --a partir de la década de los 70-- que enmarca el nacimiento de **Proceso**. Ocurre que a partir de su fundación, el modelo citado entró en un proceso de extinción, aunque no acabe de agotarse hasta la fecha, en buena medida gracias a los intereses comunes entre los sectores políticos, burocráticos y empresariales que son aceitados “con el lubricante de la corrupción institucionalizada”.

Aunque México estuvo acostumbrado desde su Independencia a vivir a la sombra del poder unipersonal, detentado por caudillos militares, presidentes y dictadores, apoyados por la maquinaria del Partido Revolucionario Institucional, la exigencia de democracia se

generalizó en los años 80, pero no encontró “respuestas institucionales profundas” hasta la década siguiente. Pero esto no significa que hayan desaparecido las inercias del prisma ni la cultura caudillista, ya sea en el partido en el poder o en los partidos de oposición. Dicha inercia es, precisamente, caldo de cultivo para el MMSCM.

La primera característica del modelo se constituye por un marco jurídico que prescribe y propicia un alto grado de intervención estatal en materia de cine, radio y televisión, un poder discrecional desmedido por parte del poder ejecutivo en esas materias y una normatividad punitiva y obsoleta en materia de medios impresos.

A dicha legislación en desuso, se suma la ausencia de previsiones respecto de los derechos de acceso a la información de la sociedad, de los derechos de los informadores en el ejercicio de su profesión y de los derechos de los particulares involucrados en los procesos informativos.

Esto ha generado un vacío legal que deja en sin defensa a periodistas y a grupos e individuos afectados por los procesos informativos.

Mientras tanto, el complejo burocrático empresarial de los medios protege discrecionalmente los intereses de sus integrantes y por tanto, empresarios de medios y sus contrapartes burocráticas se oponen ferozmente a todo intento de consensar una legislación moderna que transparente las relaciones de los medios con los particulares, la sociedad y el Estado.

Y aunque en el segundo año del sexenio foxista se aprobó la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, autores como Ernesto Villanueva han señalado sus carencias, entre ellas, que la iniciativa no fuera reconocida como ley reglamentaria del artículo 6º de la Constitución por cuanto al específico derecho de acceso a la información pública y que la ley se aplique directamente a los poderes legislativo y judicial y a los organismos constitucionales autónomos.

Otra peculiaridad del MMSCM consiste en que parte de un modelo económico proteccionista, vigente desde los años 20 hasta la primera mitad de los 80.

Este, al ser aplicado a las empresas mediáticas con las características de discrecionalidad propias de los vacíos legales descritos, generó relaciones de corrupción, dependencia y subordinación del Estado con empresarios y profesionales de la información. Esto ocurrió a través de:

- apoyos financieros estatales para fundar o rescatar empresas informativas
- estímulos fiscales a través de un régimen especial de tributación para los medios
- dotación subsidiada y discriminada de insumos como papel periódico
- publicidad estatal asignada discrecionalmente
- condonación de deudas acumuladas con el Seguro Social
- intercambios de servicios que incluyen contratos, reales o simulados, como trabajos de impresión o pago de publicidad adelantada
- asignación a reporteros, columnistas, articulistas y directivos de medios de emolumentos pecuniarios mensuales (salarios o complemento de salarios) por parte de oficinas de prensa de las dependencias y empresas públicas.

También se confundieron las funciones informativas y las de venta de publicidad por parte de los reporteros, se asignaron pagos de grandes sumas anuales a periodistas a través de supuestos contratos de publicidad y servicios informativos o gratificaciones sexenales a comunicadores y directivos de medios a través de organismos públicos y provisiones subsidiadas de viviendas a comunicadores, entre otras irregularidades.

Así, los vínculos generados con el gobierno a través de financiamientos y componendas explican la relativa facilidad con que los gobiernos, a lo largo de la vigencia del modelo, han podido intervenir en los cambios de dirección y de propiedad de los medios. “Esto es así porque el poder público ha podido utilizar en este largo ciclo los resortes del conocimiento de las situaciones financieras, fiscales y laborales de los medios protegidos a fin de decidir, discrecionalmente, en qué momento renovar las relaciones de protección o complicidad a través de la renovación de los apoyos y de los acuerdos de impunidad, o en qué momento imponer cambios drásticos con el expediente o la simple amenaza de hacer efectivas las deudas acumuladas o perseguir los delitos hasta el momento simulados”. (Carreño, 2000, p. 58)

Al mismo tiempo, el modelo discute la decadencia de la prensa mexicana iniciada a finales del siglo pasado y que se prolonga hasta ahora, en términos de caída de tirajes y alcances, índices de mercado que eran menos importantes que las concesiones y los apoyos del poder público.

Todo ello generó un tipo mexicano de lector de información alejado de los espacios informativos, distanciado incluso de los medios electrónicos porque es capaz de percibir las políticas oficiales de *news management*.

La resistencia es más observable entre los lectores que Carreño denomina “experimentados”, llamados así porque perciben tanto las versiones uniformes sobre un hecho como productos del *news management* de la cúpula del poder, como la diversidad de versiones e interpretaciones sobre un mismo hecho, fruto de la pugna de diversas fuentes por imponer su versión.

El modelo se ha debilitado desde hace un cuarto de siglo, pero todavía no se extingue del todo. El hecho clave en el principio del agotamiento del modelo es, precisamente, “el traspaso, por parte del diario Excélsior, del umbral de tolerancia del presidente Luis Echeverría a la crítica”. Primero, se trató de convencer al director del periódico de atenuar el tono del manejo informativo y editorial del diario y luego, de desplazar a Julio Scherer de su cargo. “Desde la inducción al sector privado para que retirara la publicidad comercial del diario a fin de dejar su viabilidad a merced de la publicidad y del apoyo oficial, hasta el retiro de todo el respaldo gubernamental, entre una serie de maniobras que incluyó la invasión del patrimonio inmobiliario de la empresa por un líder agrario obediente, también, a las líneas del mando corporativo, el gobierno no cejó hasta lograr la deposición de Scherer. Sólo que el gobierno no contaba con el hecho de que seguirían y respaldarían a Scherer los más influyentes escritores, artistas e intelectuales de la época y que el escándalo llegaría a la prensa internacional”. (Carreño, 2000, p. 60)

Según Carreño, este episodio mostró la vulnerabilidad del modelo de subordinación y marcó el principio de su proceso de extinción unos meses después, cuando, aún en el sexenio de Echeverría, Scherer y quienes dejaron Excélsior fundaron el semanario *Proceso*, lo cual constituía un desafío sin precedente al Presidente de la República, que hasta entonces era intocable. Esto mostró que era posible hacer periodismo más allá del acuerdo del Presidente, al margen de apoyos y concesiones gubernamentales.

Julio Scherer --entonces director de *Proceso*-- dijo en 1986, al recibir el premio Manuel Buendía a la trayectoria periodística, concedido por universidades públicas del país: “En un sistema como el nuestro, que a gala tiene el servilismo y la adulación al Presidente de la República, es arduo y paciente el ejercicio de la libertad. Todo la pone a

prueba. En la época del licenciado Echeverría, uno de los secretarios más cercanos, el licenciado Francisco Javier Alejo, llegó al extremo de afirmar que el prestigio del Jefe de Estado es un problema de seguridad para el Estado. En un lenguaje sin adornos esta teoría deja abierto el campo para matar. Se puede matar por razones patrióticas en salvaguarda del prestigio del jefe de la nación.. Sabemos hoy, sin que nadie nos lo haya enseñado, que el periodismo libre e independiente no necesita del poder para existir...” (Scherer, 1986)

Un segundo episodio --ya en el sexenio de José López Portillo-- marcó la segunda fisura en el modelo del autor citado: el gobierno entrante trató de congraciarse con *Proceso* y la incorporó a las pautas de la publicidad oficial, pero la revista mantuvo inalterada su línea editorial. Luego, López Portillo quiso justificar el retiro de la publicidad oficial con una frase que sigue fresca en la memoria nacional, y “que vino a erigirse en una especie de prueba confesional, no sólo del carácter discrecional, arbitrario, propio del modelo de subordinación, del manejo de la publicidad oficial, sino, incluso, del carácter patrimonialista del uso de los recursos públicos en la relación con los medios: *No pago para que me peguen*”. (Scherer, 1986)

*Proceso*, sin embargo, sobrevivió alzando el precio de venta del ejemplar y respondió su público, ávido de la información que otros medios omitían. Así, se extendió la conciencia de que los medios podían crecer lejos de la relación pervertida con el poder.

Ya antes algunas publicaciones estatales habían resistido a la presión del racionamiento o la negativa de la dotación de papel, tradicionales herramientas de control gubernamental. Sobrevivieron al margen del modelo, “honorable excepciones”, como las llama William Orme, quien se muestra optimista con respecto de la aceleración en el proceso de extinción del viejo modelo: “Free Trade, Free Press, proclama ante las perspectivas abiertas por el Tratado de Libre Comercio de América del Norte”. (Carreño, 2000)

Surgieron después diarios nacionales que no contaban tampoco con apoyos financieros y se impusieron otras modificaciones al modelo, producto de las tendencias del proceso de apertura comercial y de modernización de la economía, entre ellas, la liberalización de la importación de papel periódico en 1990 (que a lo largo de 50 años se había mantenido como monopolio estatal a través de PIPSA), la supresión en 1994 de la

presencia del Presidente de la República el día de la libertad de prensa y las regulaciones en materia de medios por la vía de las reformas a la legislación electoral entre 1994 y 1996.

Coincidió con Carreño en que la extinción total del modelo de subordinación debe pasar por la modificación del marco jurídico que mantiene la capacidad del Estado de intervenir en los medios.

El autor aborda esta preocupación sobre el marco jurídico mexicano en “Crónica de una muerte postergada: El modelo mexicano de subordinación-colusión de los medios”, ponencia que presentó en el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, en el *Coloquio Internacional sobre Derecho a la Información y Derechos Humanos*.

Ahí exploró la relación entre el modelo, la jurisprudencia y la práctica del derecho a la información en el ámbito del derecho internacional y del derecho constitucional de diversos países de América.

El modelo histórico mexicano de relación entre los medios de comunicación, el estado y la sociedad es un conjunto de “preceptos constitucionales, leyes secundarias, disposiciones administrativas, prácticas discrecionales, supraliberales o abiertamente ilegales y rasgos culturales que han marcado y dominado las actividades de la comunicación colectiva en nuestro país, desde la tercera década hasta estos días finales del siglo XX”. (Carreño, 2000)

Se caracteriza por tener un marco jurídico declarativo de afirmación de libertades y derechos constitucionales entrelazado con una serie de preceptos restrictivos en la legislación secundaria (tanto en lo relativo a medios impresos como a los audiovisuales), del que se desprenden altos grados de discrecionalidad en su aplicación a través de disposiciones, acuerdos y conductas en el ámbito administrativo.

Dicha discrecionalidad ha permitido que las demandas de acceso a la información sean evadidas con frecuencia. Lo mismo sucede con el poder burocrático que maneja discrecionalmente los recursos públicos destinados a la publicidad y a otros tipos de apoyo a los medios o a quienes los conducen.

Además, en la medida que los particulares y los medios han resuelto sus desacuerdos al margen del marco jurídico, se ha inhibido el desarrollo de la normatividad de la comunicación.

Otra característica del marco jurídico propio del modelo informativo mexicano es el rechazo sistemático a las corrientes jurídicas del exterior y a la aplicación de las normas de derecho internacional. La razón es que el modelo configuró, al margen de las leyes, lo que Carreño llama Complejo Político Empresarial, formado por intereses y complicidades de empresarios y medios, y de políticos, burócratas y empresarios, en cuyo seno se negocian y dirimen los intereses de las partes.

Carreño completa la descripción del modelo cotejándolo con los contenidos del derecho comparado a la información.

En lo que se refiere a los derechos del informador, en el modelo histórico mexicano el derecho del periodista a investigar y buscar informaciones y opiniones ha estado “históricamente condicionado” por una serie de relaciones de subordinación tanto de los periodistas que investigan hechos y de los recolectores de opiniones como de sus empresas. Lo condicionan los bajos salarios y los escasos instrumentos de trabajo que lo han obligado a aceptar de las fuentes informativas oficiales y de algunas no oficiales complementos de ingresos, empleos, viáticos, apoyos para vivienda, etc.

Mientras tanto, la mayor parte de las empresas de comunicación que los empleaban habían nacido o se desarrollaban gracias a créditos oficiales no necesariamente recuperables, otorgados de manera discrecional.

Por su parte, los medios audiovisuales subordinaban su relación con el poder a través de un régimen vicioso de concesiones, en el que el gobierno tiene la potestad de otorgarlas y revocarlas.

En suma, México se mantiene al margen del Estado de Derecho Internacional en materia de derechos humanos de la información, “de acuerdo al bloque constitucional de derechos consagrados en los países que analiza en su ponencia el profesor Nogueira Alcalá, México no habría pasado ni pasaría ahora la prueba de un moderno Estado de Derecho de la información... Pero tampoco pasaríamos ahora esa prueba, en tanto también constituyen medios inaceptables de censura indirecta ‘la distribución dirigida de publicidad oficial’, o no asignada conforme a criterios transparentes, y la ‘atribución arbitraria de frecuencias radiales o televisivas del espacio radioeléctrico nacional’”. (Carreño, 2000)

Otras garantías del informador, como el derecho a difundir informaciones y opiniones de relevancia pública, el derecho a no ser censurado ni objeto de restricciones

preventivas en forma explícita o implícita, directa o indirecta, están garantizados declarativamente por el marco jurídico mexicano, pero el modelo histórico de subordinación los limita hasta ahora.

Además, el derecho de acceso a las fuentes de información no es eficaz en nuestra legislación porque no hay una obligación “correlativa, exigible y reglamentada, a cargo de las propias fuentes de información”. Lo mismo ocurre con el derecho al secreto profesional periodístico y a la reserva de las fuentes y el derecho al acceso y utilización de los instrumentos y medios materiales o tecnológicos necesarios que permitan emitir dichas opiniones e informaciones.

El derecho a la información se introdujo en el artículo 6° de la Constitución el 30 de diciembre de 1977 (“El derecho a la información será garantizado por el Estado”). Sin embargo, fracasaron diversos intentos por transformar mediante la vía del derecho las relaciones entre Estado, medios y sociedad.

Hasta que la ley de derecho a la información pública finalmente fue aprobada en México el primer año del gobierno foxista, 2001. No obstante, Ernesto Villanueva calificó el primer borrador del ejecutivo (elaborado en la Secodam por el subsecretario Eduardo Romero) como una propuesta restrictiva y violatoria de los artículos 6° y 7° constitucionales.

Del segundo, lamentó que se queda en los mínimos.

Más tarde, con la participación de un grupo ciudadano y la vinculación de los partidos políticos se aprobó una iniciativa que hicieron suya todas las fuerzas representadas en la Cámara de Diputados, con excepción del Partido Acción Nacional (PAN).

A diferencia de la propuesta del ejecutivo, la propuesta no oficial defendía que la autonomía del órgano de aplicación de la ley estuviera prevista en la misma y que los integrantes del Instituto Nacional de Acceso a la Información Pública fueran nombrados por el Congreso de la Unión.

La iniciativa ciudadana se distinguió también porque estableció que el tiempo de reserva en la parte de excepciones sólo pudiera llegar como máximo a los 10 años, pudiendo excepcionalmente ponerse a disposición del público antes o después si concurrieren elementos que así lo permitieran, porque dispuso para el Instituto, entre otras, la atribución de socializar el conocimiento y educar hacia adentro de los sujetos obligados y

hacia fuera, de modo que las personas sepan cómo usar esta ley para mejorar su calidad de vida. Y porque estableció el principio de la Afirmativa Ficta que indica que si alguien que solicitó información no recibe respuesta del sujeto obligado en un plazo perentorio, se entiende que la petición fue respondida de manera favorable.

Villanueva defendió que se reglamentara el derecho de acceso a la información pública puesto que ésta coadyuvaría, entre otras cosas, a:

--Iniciar el tránsito de un ejercicio periodístico fundado en el quién a un periodismo basado en el qué, de modo que los medios y sus integrantes dejaran de convertir las declaraciones en noticias, como se acostumbra en la prensa mexicana, y a trabajar en reportajes de investigación.

--Reducir la influencia e impacto de los columnistas, cuya presencia se explicaba por contar con información privilegiada.

--Acotar los márgenes para el rumor y las noticias no confirmadas que son consecuencia de la ausencia de información pública...

Mientras el modelo mexicano no acaba de agotarse, falta también al respeto al informado porque sus derechos (de recibir opiniones e informaciones, de seleccionar la información a recibir y los medios a través de la cual recibirla y de ser informado veraz y oportunamente) son socavados sistemáticamente.

Además, el derecho de seleccionar la información y los medios a través de los cuales recibirla se ve limitado por el modelo vigente, que ha logrado evitar “que cada medio o informador se constituya en una opción real, debido a la tendencia impuesta a uniformar la información por parte de los definidores primarios o fuentes dominantes...”

Tampoco se ejercen los derechos de los afectados por la información (el derecho a que sea preservada su honra y vida privada, el derecho a rectificación o respuesta y el derecho a solicitar la imposición judicial de responsabilidades civiles y penales en los casos determinados por el ordenamiento jurídico), debido al rezago en el desarrollo del marco jurídico.

Sólo está protegida la honra de un grupo selecto, del que forman parte además de políticos y burócratas, algunos poderosos empresarios, “que en la era de las privatizaciones, empiezan a desplazar al régimen en extinción como inversionistas mayoritarios en publicidad, ayudas a los medios y mecenazgos a periodistas y escritores”.

La regla de la colusión es un toma y daca, sostiene Carreño. “A la vista está el hecho de que los países que han reglamentado, desarrollado, especificado, el derecho a la información disfrutan de los mayores grados de independencia de sus medios. Mientras que México, anclado a una normatividad de principios de siglo y con toda suerte de inhibiciones para su desarrollo e, incluso su aplicación, cuenta con uno de los regímenes más condicionantes de las libertades informativas”. (Carreño, 2000)

Carreño plantea que el cambio de régimen en el año 2000 despertó expectativas de cambio en el país. Entre ellas, figuró la extinción del modelo de subordinación-colusión, ya que fue construido por y para la reproducción del régimen priista.

Cayó el PRI antes que el modelo impuesto para las relaciones con los medios, pero “hay indicios de que puede sobrevivir a su creador”, ya que sus ‘cabezas’ han aprendido de sobra a negociar para renovar los términos de su colusión de intereses con el poder. “Y snecesarias en conjunto para entender la complejidad del sistema mexicano de comunicación. Ninguno de estos enfoques puede hacerlo por sí mismo. Ambos explican la relación entre los medios masivos y la sociedad desde el plano internacional y fueron elegidas por Torres porque describen la dependiente relación establecida entre empresarios mexicanos y la economía estadounidense, lo que coadyuvó al desarrollo de los medios mexicanos que han seguido el modelo comercial originado en el país del norte, aunque adaptándolo a la cultura nacional y a las circunstancias políticas. “En consecuencia, los medios de comunicación en México se han abocado básicamente a la explotación comercial de sus espacios para así fomentar la circulación de las mercancías, producir riqueza y beneficiar a sus propietarios, y han sido escasamente utilizados para mejorar las estructuras político-sociales de la sociedad. El periodismo (...) ha seguido el mismo modelo descrito... Así, los dueños de los medios han contribuido a reproducir una y otra vez las estructuras económicas y políticas (status quo) que les ayudan a fortalecer y expandir sus negocios y privilegios. Esta característica incluso ha ayudado a los propietarios de los medios a tener una importante influencia sobre la clase gobernante”. (Torres, 1997, p. 45)

La teoría del imperialismo cultural es relevante puesto que asume que los medios pueden tener un papel importante en el desarrollo de la sociedad al introducir valores occidentales fundamentales, lo que implica “un flujo desbalanceado de la comunicación; una amenaza a la identidad nacional; un ataque en términos de consumidores y capitalistas

y al crecimiento de la modernidad y su desafío frente a la cultura tradicional”. (Torres, 1997, p. 48)

Y dado que el sistema de medios en México ha crecido y seguido el modelo comercial de EU, la relación ha representado enlaces sólidos con industrias culturales estadounidenses. Por ejemplo, poco después de la Primera Guerra Mundial, y después de que los movimientos revolucionarios se apaciguaran en el país, se introdujo importante capital norteamericano en los medios nacionales de comunicación, en forma de inversiones y de publicidad. Los empresarios mexicanos consolidaron la industria de la comunicación y se convirtieron en un sólido grupo, así que “cuando el Estado intentó tomar el control sobre dicha industria, el grupo que la controlaba era ya suficientemente fuerte para defender sus propios intereses. Como respuesta, la estrategia política del Estado ha consistido más en establecer alianzas o sobreentendidos con los propietarios de los medios, de tal manera que ambas partes puedan beneficiarse. Esta situación ha sido una constante durante las dos últimas décadas, aunque también hay que señalar que el Estado decidió establecer y consolidar su propio sistema de comunicación durante los gobiernos de Luis Echeverría y José López Portillo para así tener más elementos con que ‘negociar’”. (Torres, 1997, p. 59) Y formaron parte de la complicada red de intereses de los que habla Carreño en la construcción de su modelo.

Torres cree que el carácter de las publicaciones posrevolucionarias --que surgieron para dar su apoyo a diferentes líderes y propuestas políticas--explica a la prensa moderna, que aún guarda relaciones cercanas con grupos económicos o partidos políticos.

Pero el papel del Estado mexicano en la prensa escrita es todavía más claro “debido a que éste frecuentemente permite la aparición o desaparición de periódicos”. Bohmann (1989) agrega que “el poderoso apoyo del Estado a la prensa –que exigía como contrapartida un periodismo benévolo- constituye hasta nuestros días una característica esencial de la prensa mexicana”.

Sobre el papel de la publicidad en los medios nacionales, coincido con el autor en lo que se refiere a su notable protagonismo, ya que constituye un elemento de apoyo a los propietarios de los medios para financiar su industria, situación a la que el Estado no se opone, siempre y cuando “la prensa permaneciera leal a la ideología y política del gobierno”.

Sin embargo, existen algunas excepciones entre los medios y los periodistas que han informado de manera más honesta, entre ellos *Proceso*, el Norte de Monterrey y Reforma, La Jornada, el Financiero, Monitor, y Detrás de la Noticia, en televisión.

En su búsqueda de una teoría de la prensa en México, Torres retoma el modelo de Siebert, Peterson y Schramm (1956), quienes ofrecieron un modelo que clasifica cuatro teorías: autoritaria, libertaria, de responsabilidad social y comunista-soviética, aun cuando esta descripción, a su juicio, responde más a modelos políticos que a la prensa en sí misma.

Aunque a los países tercermundistas se les ubicó en correspondencia con la teoría autoritaria, Torres propone que el país “se balancea” entre los modelos autoritario y el libertario, aunque reclama seguir el de la responsabilidad social: “Aunque funcionarios y periodistas lo nieguen, la prensa mexicana y el Estado han mostrado señales de autoritarismo a causa de su falta de democracia, su fuerte dependencia del presidente y su incapacidad para hacer procesos electorales limpios y justos. La prensa nacional, por su parte, ha reflejado una postura autoritaria producto de su frecuente dependencia del Estado, su servilismo frente al sistema político y sus repetidas medidas de autocontrol y autocensura”. (Torres, 1997, p. 78)

Podemos conceder que la prensa mexicana puede considerarse libertaria con base en los principios que enfatizan el derecho de todos para ser informados y el papel independiente de la prensa (según los artículos 6 y 7 de la Constitución y artículo 58 de la ley Federal de Radio y Televisión). Asimismo, la propiedad privada de los medios mexicanos, o su operación bajo la mecánica del libre mercado, evidencia otra característica del liberalismo.

También aparecen constantemente en los discursos políticos algunos principios que pueden identificarse como preceptos de la teoría de la responsabilidad social. Por ejemplo, la idea de que la prensa debe brindar un reporte comprensible y verídico de los sucesos cotidianos, que sirva como foro para el intercambio de comentarios y la crítica que proyecta una imagen representativa de la sociedad. Estas ideas han estado, durante años, en boca de figuras de la prensa, de los medios masivos y miembros del gobierno. Para confirmarlo, basta revisar los discursos pronunciados por editores de periódicos, periodistas y propietarios de medios durante las celebraciones del Día de la Libertad de Prensa, recogidos por Rafael Rodríguez Castañeda en *Prensa Vendida*.

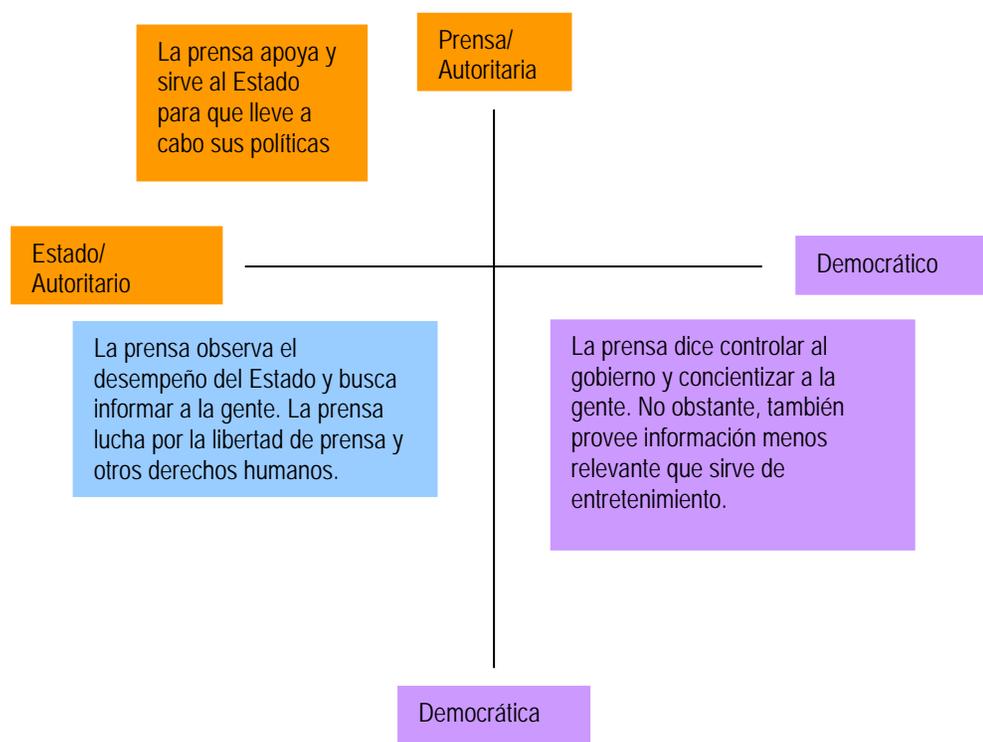
La prensa mexicana también tiene características de la teoría democrático-participativa, que se localiza sobre todo en sociedades liberales y de primer mundo, pero tiene elementos de la teoría desarrollista.

Este enfoque apoya el derecho a una información local pertinente, el derecho de réplica y el derecho a usar los medios de comunicación para la interacción y acción social de pequeñas comunidades, grupos de interés y subculturas. Pero: “En México hay que situar el modelo en una distinción rigurosa entre la práctica y la teoría (el discurso político) debido a la estrecha relación entre la mayoría de empresas informativas, medios de difusión y Estado. Así, se concluye que la prensa mexicana realmente es una mezcla de los modelos autoritario y libertaria que corresponde a la misma ambigüedad del propio sistema político mexicano, el cual se mueve entre los límites del autoritarismo y la democracia según le convenga”. (Torres, 1997, p. 82)

Torres sugiere varios esquemas de cuatro dimensiones, que describen la combinación de un Estado autoritario con una prensa semejante; a un Estado democrático con una prensa autoritaria; un Estado autoritario con una prensa democrática y a un Estado y a una prensa democráticos.

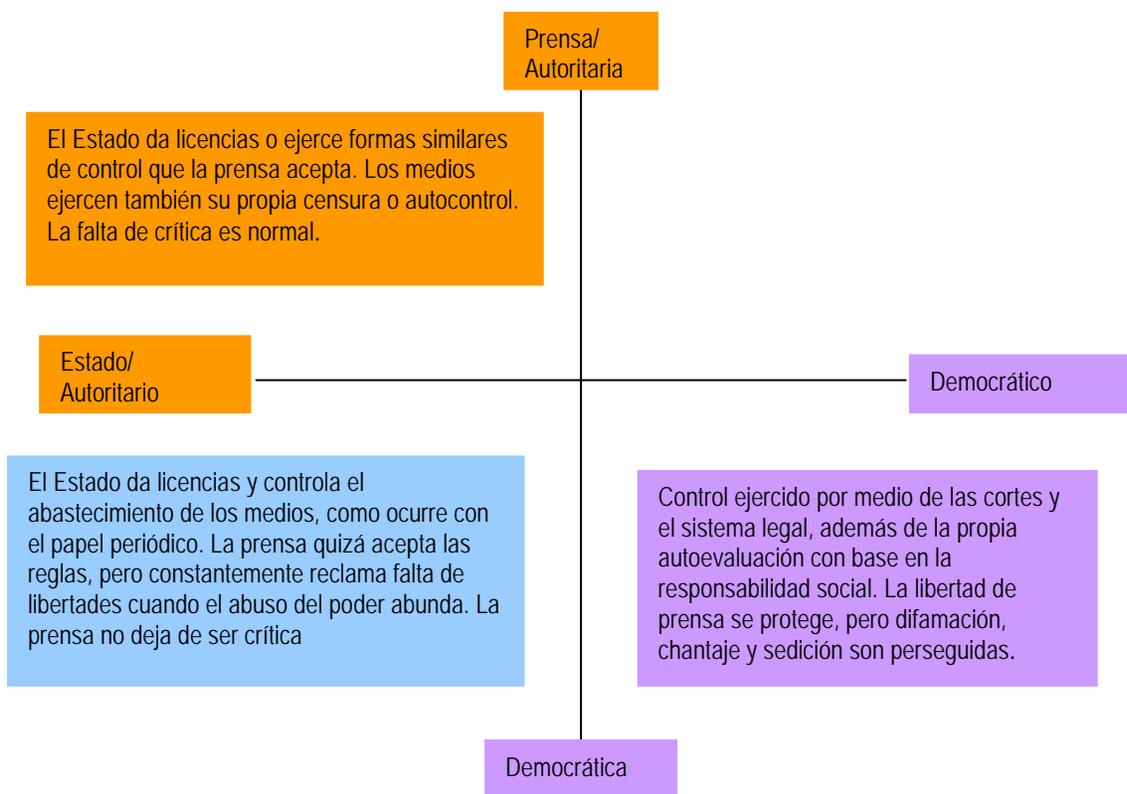
Ya que en un Estado democrático una prensa autoritaria no tendría razón de existir, el cuadrante correspondiente aparece siempre vacío. La atención de los esquemas está centrada en el propósito de la prensa y las formas de control del Estado.

Figura 1. Modelo mexicano de prensa con base en su propósito (Torres)



Esta figura muestra el propósito de la prensa según el ambiente político. Cuando la prensa se ajusta y convive con un estado autoritario, la prensa llega a ser otro instrumento para ejercer el poder, conservarlo y mantener el status quo. Contrariamente, si la prensa no se ajusta a ese ambiente político, normalmente lucha por su independencia a través de la afirmación y defensa de principios universales, y también por el cambio social y político a través de la crítica y el reporteo honesto, preciso y valiente. Y aunque la prensa libertaria pueda quizá tener metas similares bajo sistemas autoritarios y democráticos, la prensa en un régimen autoritario es normalmente atacada y cercana a sufrir presión y represión por parte de funcionarios públicos que no toleran una prensa crítica. En la democracia, el Estado sabe que está sujeto a la prensa debido a los derechos de los periodistas y a su actitud vigilante y de los ciudadanos a estar bien informados.

Figura 2. La prensa mexicana con base en las formas de control



Esta figura muestra que cuando la prensa se ajusta al modelo estatal autoritario, los instrumentos ‘oficiales’ para ejercer el poder se fortalecen. Bajo tales circunstancias, los medios siguen las reglas mientras logren beneficios. Cuando esto sucede, los mismos medios de difusión masiva ejercen también control sobre aquellos elementos *non gratos* que intentan desafiar las reglas.

Por otra parte, si la prensa se ajusta a principios democráticos en un ambiente autoritario, el control sobre la prensa no es tarea fácil. El control sigue existiendo en forma sutil, que no necesariamente infringe las reglas existentes. Naturalmente, los medios reaccionan indignados cuando la falta de libertad se vuelve evidente y las violaciones son un abuso. En esos momentos el régimen autoritario puede padecer falta de legitimidad y prestigio.

Finalmente, si ambos componentes (Estado y medios) siguen principios democráticos, su relación tiende a ser independiente y ambas partes están sujetas al sistema legal y judicial para dirimir malentendidos y diferencias.

La propuesta de Torres enumera algunos de los factores de control gubernamental, parte fundamental del modelo de subordinación propuesto por Carreño, que a continuación ilustraremos con algunas viñetas.

En México, una práctica más conocida es el uso de “comisiones ocultas mejor conocidas como embutes, chayotes o igualas”. De acuerdo con un apunte de Raymundo Riva Palacio, esta práctica sólo puede explicarse “con base en los acuerdos implícitos o explícitos que se establecen entre periodistas y funcionarios...”

En *El poder, historias de familia*, Julio Scherer revela el presupuesto del expresidente López Portillo para “apoyar” a los propietarios de medios, fotógrafos, cartonistas, columnistas, periodistas a través de un fondo administrado por BANRURAL. Una muestra: “El 13 de septiembre, presidente en pleno ejercicio de mando (López Portillo), escribió para la posteridad: *Es derecho reconocido el de la libre información, pero no el libre chantaje, y a Jorge de la Vega, el director de importantísimo diario le pidió deposite en su cuenta bancaria personal 200 000 pesos mensuales y a Espino no sé cuánto en las mismas condiciones.* Cerraba el párrafo con una línea amenazante: *Eso no es tolerable.* No era tolerable y calló el nombre del director de ‘importantísimo diario’ que practicaba el chantaje como una tarea más de las muchas que estimulan al periodismo de rango. Por su libre voluntad y sin que mediara explicación alguna, López Portillo asoció su nombre al del chantajista en la mustia calidad de simple encubridor... y olvidó que era presidente”. (Scherer, 1990, p. 45)

Scherer retoma en el libro una cita de *Mis Tiempos*, la autobiografía de José López Portillo: “20 de abril de 1977. Los directores de los diarios están quejosos, se les ha disminuido la publicidad oficial y están perdiendo. No quieren verme juntos, sino separados. Algunos pintan de amarillo su periódico. Les voy a dar un jalón, pues es incongruente que si viven del Estado, no sirvan al pueblo. Y páginas más delante de su libro, para desterrar cualquier duda, subraya: *La campaña contra Díaz Serrano es tan constante y consistente que creo que está orquestada por alguien de adentro, de afuera o*

*juntos. Los rencores de una prensa a la que he dejado libertad y no he querido comprar, aparecen a cada rato*". (Scherer, 1990, p. 108)

Del embute, escribió Carlos Monsiváis en un ensayo con motivo del día de la libertad de prensa, en 1979: "El embute no siempre ha estado con nosotros. El que conocemos deriva del principio del desarrollismo y lo determina no la venalidad periodística ni la docilidad de los órganos informativos, sino la opulencia administrativa, la institucionalización de los procedimientos de compra y asimilación y, sobre todo, el reconocimiento de existencia del cuarto poder. Te compro porque publicas, no porque tengas influencias. Al consolidarse demolidoramente las fuentes reporteriles y al ir creciendo el papel de los jefes de prensa, el embute se vuelve lenguaje perfecto e insustituible... No acuso a todos los periodistas de corruptos. El gremio periodístico está tan viciado como las otras profesiones a las cuales las exigencias del Estado imponen frenos y controles orgánicos. Una prueba de que la corrupción no somos todos es el renombre paradigmático de Carlos Denegri (quien llevó el embute hasta el extremo de la impunidad...) Pero el embute distribuye, generaliza y aísla (los que leen para hallar las versiones que ya habían oído): no hay prensa, hay una manifestación de reporteros ávidos en busca de un sobre". (Monsiváis, 1979, pp. 13-14)

De la censura, otra forma clásica de corrupción, podemos mencionar: "Uno de los casos más significativos de este tipo de represión la padeció el periodista Francisco Huerta y sus programas radiofónicos Opinión Pública, Voz Pública e Inocente o Culpable. Huerta y sus programas se volvieron populares no sólo porque permitían la participación del público vía telefónica, sino también porque comúnmente se denunciaban los abusos de la autoridad, la corrupción, la ineficiencia del sistema judicial, etc. Sin embargo, los programas claramente molestaron a algunas autoridades ya que fueron cancelados uno por uno en diferentes ocasiones. Incluso la licencia de Huerta para transmitir fue cancelada como consecuencia de sus programas". (Torres, 1990, p. 88)

Si bien es cierto que ha existido "un constante progreso histórico hacia una mayor libertad para las operaciones de la prensa, a pesar de importantes reveses", a lo que el poder ha respondido "sofisticando sus métodos de control, sustituyendo la violencia por la restricción legal" o por cargas fiscales, es evidente que el modelo de Carreño no fue sustituido por un nuevo modelo democrático.

A pesar de la aprobación de la Ley de Acceso a la Información en el primer sexenio panista, siguen vivas las prácticas tradicionales que hizo suyas Vicente Fox como gobernador, a través de su jefa de comunicación social, Marta Sahagún.

En un artículo publicado en *Proceso*, escribió el reportero Alvaro Delgado: “...Marta Sahagún causó estupor entre la comunidad periodística de Guanajuato apenas se hizo cargo de la Coordinación de Comunicación Social del gobierno de Vicente Fox... Mantuvo un alto gasto publicitario. Los periódicos estábamos encantados”, recuerda Arnoldo Cuéllar Ornelas, director general de *El Correo*, quien evoca a una Marta Sahagún atenta a lo que difundían los medios... Con el poder de la publicidad oficial (...) Sahagún imponía inclusive el titular principal en los periódicos, ya fuera en *El Correo* o en la cadena de diarios *a.m.* Aturdía con decenas de llamadas telefónicas a los directores para promover a su jefe... No era de gratis gastar dinero. El proyecto foxista hacia la Presidencia requería que Marta dispusiera de amplios volúmenes de recursos económicos que reprodujo --con su peculiar estilo-- esquemas viciosos gobierno-prensa que la administración interina de Medina había liquidado y que lo confrontaron con los medios”. (Delgado, 2000, pp. 18-19)

El debilitamiento del modelo de subordinación-colusión de los medios, encabezado por *Proceso*, creó un nuevo mercado mediático en México, libre y competido.

El modelo puede terminar por extinguirse o no, pero su debilitamiento también es resultado del crecimiento de públicos y audiencias exigentes que demandan contenidos y propuestas diferentes que reflejen a un México más plural y democrático. Ni el semanario ni el resto de los medios impresos y audiovisuales deben esperar la extinción completa del modelo para renovarse. Si el modelo se agota, florecerán otros medios que se constituirán en novedosa competencia. Si el modelo se mantiene, los medios mexicanos enfrentan ya, de cualquier manera, las feroces condiciones del libre mercado.

La vigilancia de los nuevos gobiernos panistas también necesita medios innovadores y creativos. *Proceso* dio el primer paso hacia la libertad de prensa en México. Debe dar ahora el salto hacia su modernización.

## **Capítulo 2**

### **DE LA CERRAZÓN A LA APERTURA**

En uno de sus trabajos recientes, Abraham Nosnik explica a las organizaciones en términos de dominios de la creatividad humana, de su naturaleza abierta y cerrada y presenta la Metodología de los Sistemas Heurísticos, “un marco conceptual y metodológico para analizar tanto la eficacia y eficiencia de la comunicación organizacional como el progreso y la degeneración de las propias organizaciones en la experiencia humana”. (Nosnik, 2000)

Utilizaremos esta metodología para clasificar a **Proceso** dentro de los tipos de organización propuestos; luego definiremos si es de naturaleza abierta o cerrada y finalmente la ubicaremos en la tipología de los sistemas heurísticos. Para reencauzar a esta organización, primero tenemos que caracterizarla.

**I.** La primera parte de la solución del autor --la explicación de las organizaciones como un dominio de la creatividad humana-- parte de que ésta se enfoca a cumplir una función biológica básica: sobrevivir.

Como producto de la mente humana, “las organizaciones son un dominio creativo por sí mismas y se crean para (...) hacer funcional y productiva la vida de nuestra especie para generar recursos, condiciones y ambientes favorables para su sobrevivencia y prosperidad”. (Nosnik, 2000)

Para el caso particular de las organizaciones, Nosnik indica que su propósito es convertirse en un medio de generación de recursos productivos (como lo son riquezas de diversa índole: humana, material, social, cultural, etc.) para la sociedad y el problema que tratan de resolver es la generación de crecimiento material y desarrollo humano para

sobrevivir y vivir con base en los ideales o aspiraciones de cada grupo, comunidad o cultura.

La organización es para Ackoff (1999): “un ambiente artificial que se crea para protegernos del medio ambiente natural (externo)”.

De acuerdo con la clasificación de Nosnik, **Proceso** es una organización de servicio, dado que “su producto consiste en un conjunto de procesos que se organizan para cumplir con una función específica de apoyo o resolución de problemas a terceros. Como los productos son procesos su característica más importante es ser ‘no almacenables’. De ahí que se suele afirmar que los productos de las organizaciones de servicios son ‘intangibles’ y eventos ‘únicos e irrepetibles’”. (Nosnik, 2000)

**Proceso** ofrece un producto típicamente cultural. Ofrece un servicio de información y conocimiento a la sociedad, pero en tanto que manufactura un almacenable (la revista misma), también participa de otro tipo de organización, la manufacturera o propiamente industrial, cuyos productos son resultado de la transformación de insumos industriales que sirven de base para bienes materiales que, a su vez, pueden ser insumos para otras industrias o de consumo masivo dirigidos al público.

Pertenece al sector productivo privado, pues es una empresa que se propone generar riqueza material y desarrollo económico, tanto dentro de su territorio geográfico nacional de origen, como fuera del mismo donde se le permita operar.

**II.** La segunda parte de la solución del autor la constituye la naturaleza abierta y cerrada de los sistemas creados por los seres humanos.

La caracterización de Nosnik de la ciencia como un proceso de “aprendizaje honesto” que utiliza información de calidad para tomar decisiones y generar productividad es necesaria para entender la apertura o cerrazón de un sistema productivo humano.

Nosnik relaciona los criterios popperianos de ciencia y pseudociencia con los criterios de apertura y cerrazón de los sistemas creativos que los humanos desarrollan en diferentes campos de acción:

Nosnik (2000) retoma del “principio de demarcación” de Popper la distinción entre la pseudociencia, la ciencia propiamente dicha y la metafísica. “La ciencia y la pseudociencia se diferencian más por una actitud de honestidad, o deshonestidad, de quien las lleva a cabo que por detalles técnicos o recursos tecnológicos y materiales”.

Y destaca que, según Popper, el científico “es una persona abierta a aprender de su quehacer práctico cuando sus teorías o modelos enfrentan contradicciones o resultados inesperados (los más importantes para el avance del conocimiento, por cierto) impensables hasta ese momento”. (Nosnik, 2000)

Por lo tanto, es la honestidad al confrontar los hechos observados y las predicciones de su teoría lo que determina la práctica de la ciencia o la pseudociencia. Sostiene Nosnik (2000) que el hecho de que un sistema de ideas con una lógica propia se someta a la prueba de los hechos y permita el aprendizaje mediante la carga de errores que ese sistema contiene está implícitamente formulado en la Ley de las Consecuencias no Previstas. Así, en la ciencia, “la intención corresponde a una conjetura que busca explicar un fenómeno o un evento y el efecto, que es diferente a tal intención, y lo es por el contraste de aquella a un conjunto de hechos, observaciones y descubrimientos empíricos en general que nos

permiten confrontar, en forma de errores, incumplimientos o aberraciones a nuestra intención inicial”.

En el terreno de las organizaciones, “la intención es el conjunto de objetivos, metas y recursos disponibles para generar la productividad deseada, pero el efecto son los resultados que muestran la competitividad o incompetencia de un grupo humano organizado alrededor de un objetivo común”. (Nosnik, 2000)

Lo anterior explica como llega a la apertura y cerrazón de los sistemas creados por los seres humanos, que es “la actitud básica de aprender, o resistir el aprendizaje, vía retroalimentación crítica, que resulta de observar el funcionamiento, o el uso, del sistema creativo en cuestión por parte de terceros: receptores o públicos diversos y la sociedad en su conjunto”. (Nosnik, 2000)

O bien, “la apertura de un sistema creativo es la capacidad de los individuos responsables del mismo de poder aprender de la manera más honesta y rápida posibles (aunque el procesamiento y la maduración de la retroalimentación se lleve, en ocasiones, un periodo relativamente largo) de los errores contenidos en tal sistema, para poder ofrecer mejores versiones del mismo en el futuro”. (Nosnik, 2000)

La cerrazón de un sistema creativo ocurre “cuando los responsables del mismo incurrir en prácticas de negación o franca deshonestidad frente a los errores que produce o las aberraciones que contiene, tal sistema y actúan como si éstos(as) no existieran o ya hubiesen sido superados(as) sin antes haber reconocido públicamente que el sistema, en su momento, los(as) contenía”. (Nosnik, 2000)

La apertura y cerrazón en las organizaciones se evidencia, dice, tanto en sus aspectos “micro” como en sus aspectos “macro”. En lo “micro”, los subsistemas organizacionales impulsan a la propia organización a crecer y desarrollarse desde dentro

para poder enfrentar su medio ambiente externo. En lo “macro”, el ambiente externo de las organizaciones presiona a éstas desde fuera a cambiar para poder sobrevivir.

Nosnik señala que si bien las organizaciones son herramientas a disposición de la sociedad para ayudarla a perfeccionarse con la actividad de los diferentes sectores (público, privado y tercero) y sus diferentes especialidades, el efecto del surgimiento de una organización no es siempre positivo. Mientras que el resultado positivo de la actividad organizacional en función de lo que contribuye a la sociedad es la productividad, también pueden generarse perjuicios o “contaminación”, definida por el autor como “el conjunto de errores, incumplimientos y aberraciones en el diseño y actividad organizacionales que deben ser identificados y, hasta donde resulte posible, corregidos y sustituidos por nuevos diseños y prácticas en cada etapa del ciclo vital de las propias organizaciones“. (Nosnik, 2000)

**III.** La tercera parte de la solución de Nosnik es la Metodología de los Sistemas Heurísticos, un marco analítico para identificar los ciclos alternativos de progreso, estancamiento y degeneración organizacionales. Examina tanto la eficacia y eficiencia de la comunicación organizacional como el progreso o productividad y la degeneración o improductividad de las propias organizaciones en la experiencia humana.

Para Nosnik (2000), un sistema productivo es “la reunión o conjunto de individuos que se unen para cumplir con objetivos que solos, por separado o aisladamente, no podrían conseguirlos”.

Los sistemas productivos, grupos, instituciones u organizaciones humanas pueden ser formales o informales. Para cumplir con sus objetivos, los formales requieren hacerlos públicos al igual que sus mecanismos de organización interna. La publicación de sus

objetivos implica, según Nosnik, que sean codificados por escrito para compartirlos entre aquellos individuos que colaboran con el sistema y aquellos individuos, grupos, instituciones y comunidades que reciben directa e indirectamente un impacto de su desempeño.

Por el contrario, los sistemas informales evitan documentar sus fines y medios organizativos para ser productivos. Sin embargo, el hecho de hacerlo así (en un caso hipotético) pone en riesgo al propio sistema informal. Su forma de operar es tal que sus fines se logran sin los mecanismos de documentación y publicación de sus acuerdos y reglas de operación. Las familias y los amigos son ejemplos de estos sistemas.

Los dos tipos de sistemas son productivos porque al cumplir con sus objetivos buscan que los beneficios derivados de ello se repartan de forma equitativa entre las partes. Pero el hecho de ser creaciones humanas, los hace imperfectos. Esto significa que ambos, al cumplir sus objetivos, generan tanto productividad (beneficios) como contaminación (perjuicios).

Nosnik apunta que Imre Lakatos identificó algunas limitaciones del método de Popper, y así lo expresó en su *Metodología de los programas científicos de investigación*. Lakatos señaló que parte de la actividad científica depende de la tenacidad, pues una teoría no se abandona a la primera refutación. A pesar de la conciencia de que todas las teorías contienen alguna anomalía, se puede seguir utilizando alguna si no existe una mejor alternativa.

También observó que la actividad científica responde a ciclos: algunos con más imaginación y autoexigencia en el aprendizaje y otros con un menor progreso, e incluso sin avance teórico, metodológico y/o técnico. Estas etapas o ciclos de vida son progreso,

estancamiento y degeneración de la ciencia. Nosnik (2002) aplicó este modelo al tema organizacional.

La etapa histórica clásica de la administración descansa en los siguientes supuestos:

- Los trabajadores deben adaptarse a la tecnología, en especial a su ritmo productivo.
- Para asegurar la mejor adaptación de la conducta del trabajador a la máquina que opera deben existir muchas reglas que eviten desviaciones en la voluntad y atención al trabajo de dicho trabajador.
- Para asegurar que las reglas se cumplan debe existir una autoridad que supervise y reduzca el riesgo de desviaciones del desempeño de la normatividad vigente.
- Para asegurar el éxito del capataz éste puede utilizar las sanciones y amenazas de castigo que sean necesarias para lograr la disciplina que se espera del trabajador.
- Los capataces tienen la razón, los trabajadores no son de confiar.

La etapa humanista parte de que las máquinas y los seres humanos tienen capacidades distintas en el trabajo, el trabajo mecanizado desmotiva al ser humano, las condiciones de contacto humano establecen la atmósfera de trabajo propicia para que una persona sea productiva.

La caracterizan otros supuestos, como:

- El trabajo tiene otras dos dimensiones: la organización formal donde gobiernan las reglas de control de la administración y la organización informal donde gobiernan las leyes de la afinidad y la autoridad moral; y el sistema de supervisión o jefatura tiene su contrapartida en los colaboradores organizados en equipos.

Los supuestos básicos de la etapa de los sistemas administrativos son que los objetivos de la organización deben ser compatibles con el ambiente que enfrenta; para que un objetivo sea viable habrá que conocer bien el medio ambiente que rodea la organización

y la planeación estratégica es el medio para asegurar el éxito de la organización frente a su ambiente.

La etapa de cambio, aún vigente, a su vez, se sostiene en sus propios supuestos:

--Lo único constante y deseable para una organización es el cambio, que se genera desde fuera de la organización (ambiente dinámico) y desde dentro de la misma (visión y aspiraciones organizacionales) y los sistemas de trabajo deben ser lo más flexibles para poder hacer frente al cambio y poder competir contra los demás proveedores.

Como mencionamos, la Metodología de los Sistemas Heurísticos de Nosnik se basa en las visiones de Popper y Lakatos sobre el avance de la ciencia. Al respecto, reflexiona: “Pienso que los creadores son tenaces y sus creaciones se resisten a morir refutadas. En el caso concreto de las organizaciones, la tenacidad se expresa en un núcleo ideológico que en mi caso llamo ‘Corazón Ideológico’, ‘Corazón Fundacional’, ‘Fundamentos’ o ‘Definiciones Básicas’. El contenido de este núcleo, o corazón o definiciones, es tripartito: una misión, una visión de largo plazo y valores como virtudes corporativas. La misión es la forma en que una organización entiende y expresa su vocación de perfeccionar a la sociedad por medio de su actividad especializada y sus respectivos productos y servicios. La visión de largo plazo es la forma en que la organización expresa su voluntad de construir colectivamente un futuro deseable, tanto para la propia organización como para la sociedad. Los valores en tanto virtudes corporativas es el conjunto de conductas ideales -y sus respectivas actitudes- que un colectivo organizado muestra como parte del cumplimiento con su respectiva misión y visión de largo plazo”. (Nosnik, 2000)

Cuando esos tres elementos, “se cumplen, son congruentes y guían el proyecto operativo de una organización”, constituyen luces que descubren prácticas y horizontes de acción y que obligan al aprendizaje honesto de su propia funcionalidad. Luego, la

Metodología de los Sistemas Heurísticos “es la explicación de cómo un núcleo ideológico (...) se va paulatinamente descubriendo, formalizando para convertirse eventualmente en un medio muy importante para que las organizaciones aprendan de sí mismas mientras buscan creativamente adaptarse a su medio ambiente”. (Nosnik, 2000)

Esta metodología se explica también a partir de los ciclos de vida productiva de una organización: progreso, estancamiento y degeneración. Nosnik se refiere a las etapas organizacionales de crecimiento y desarrollo o productividad (progreso); burocratización (estancamiento) y totalitarismo institucional (degeneración). El autor dividió los sistemas en pre-heurísticos y heurísticos. Los primeros han formalizado sólo parcialmente su núcleo ideológico, mientras que los segundos lo han hecho del todo y son funcionales en sus prácticas operativas.

A cada etapa de la Metodología de los Sistemas Heurísticos le corresponde un sistema productivo. A continuación, la descripción de los sistemas pre-heurísticos y heurísticos propiamente dichos:

1. El sistema **empírico-discrecional** es pre-heurístico. Entre sus características destaca el que está centrado en la figura del fundador, jefe máximo, director en turno. No existen estructuras organizacionales ni definiciones funcionales. La normatividad se da en términos de la voluntad, estado de ánimo y capacidad del líder organizacional. La cultura gerencial es prácticamente nula o inexistente. El conocimiento administrativo y de gestión viene de la experiencia directa del líder y sus colaboradores.
2. El segundo sistema pre-heurístico, llamado **sistema técnico de coordinación**, se distingue porque el conocimiento administrativo y de gestión empieza a codificarse en rutinas técnico-científicas. Surge el organigrama y se formaliza la organización

interna en la forma de políticas, procedimientos y puestos. Hay un desarrollo importante de las especialidades: coherencia y colaboración al interior del área, suspicacia y competitividad/rivalidad al exterior. Riesgo de fragmentación interna por la competencia inter-área por reconocimiento, recursos, poder, estatus.

3. El sistema heurístico **normativo en progreso** es aquél en donde el colectivo organizado descubre la vocación de servir a la sociedad como una fuente de perfeccionamiento propio; se formaliza el núcleo o corazón ideológico: misión, visión de largo plazo y valores como virtudes. La organización entra al juego de la coherencia al hacer público su corazón ideológico. Existe un esfuerzo permanente de coherencia organizacional: imaginación creativa y aprendizaje honesto.
4. Otro de los sistemas heurísticos, la **burocracia**, se identifica porque la organización ha crecido en tamaño y número de controles. La normatividad se usa como un impedimento u obstáculo para ofrecer el servicio demandado internamente y desde fuera. Se aplica discrecionalmente la norma con base en la visión subjetiva del proveedor del servicio, quien busca en esto el beneficio propio. Se corrompe la relación cliente-proveedor: servicio a cambio de “algo”. Se justifica el “estatus-quo” con argumentaciones ideológicas que derivan de una (supuesta) defensa de los intereses de la organización expresados en la misión, visión y valores corporativos.
5. En el **totalitarismo institucional**, el último de los sistemas heurísticos, la jefatura actúa con la convicción aparente que es propietario del personal del sistema. El líder convence con base en amenazas veladas o abiertas. En ocasiones, se recurre a la violencia psicológica o física para presionar a acciones inmorales o ilegales a terceros. La única ley válida es la interpretación de la normatividad que realiza la dirigencia para imponer su voluntad. La gente teme denunciar este tipo de trato por

temor a represalias. Existe un componente ideológico muy presente para justificar la virulencia de las acciones.

Así como explicó que las organizaciones alternan ciclos de apertura y cerrazón en su desarrollo, Nosnik aclara que los tres primeros sistemas descritos avanzan a estadios cada vez más sofisticados y robustos de productividad (pasan del avance cerrado o semicerrado a lo abierto). Pero también los sistemas heurísticos en plena apertura (como el Sistema Normativo en Progreso) pueden involucionar de la apertura a la cerrazón y degenerar hasta el otro extremo (totalitarismo institucional).

Y subraya que los seres humanos también pueden asumir en diferentes momentos las actitudes y comportamientos que representan los cinco sistemas de la metodología: el autoritarismo, el dominio de una tarea y de su correspondiente conocimiento técnico-científico, la innovación y voluntad participativa como expresiones de convicción moral y espiritual, el beneficio particular por medio de lo público y expresiones de violencia psicológica y física para imponer un criterio o como muestra de desaprobación a las ideas y estilos de terceros.

De hecho, advierte que cada nivel de madurez o inmadurez o sistema productivo de la metodología es parte de toda organización existente y funcional. La organización pasa permanentemente de un nivel a otro. En su interior, experimenta la lucha cotidiana entre las cinco formas de expresión productiva e improductiva, aunque predomine alguna de ellas. Aun así, lo que define a una organización como “más o menos madura” es el tipo de actitudes y comportamientos que tipifican su cultura laboral frente al resto.

Sobre los sistemas empírico-discrecional y técnico de coordinación, Nosnik apunta que no son formas heurísticas porque “típicamente no publican un núcleo o corazón ideológico para alinear su operación al mismo”. Si bien algunas organizaciones técnicas de

coordinación publican su misión, no la evalúan a la luz de su operación o no la comparten con sus públicos para que evalúen su coherencia y los beneficios que se generan para ellos. Por eso se consideran preheurísticos, a pesar de su posible efectividad en crecimiento material y desarrollo humano.

Concluye: “Una organización que ha llegado a su máxima expresión de productividad humana al convertirse en un sistema normativo en progreso puede conservarse en dicha etapa por medio de su revitalización (Gardner, 1988), es decir, por medio de la redefinición de su núcleo o corazón ideológico con base en: la funcionalidad de este núcleo o corazón frente a las demandas cambiantes del medio ambiente; la reorientación de su imaginación creativa (redefinición de sus sistemas estratégicos y operativos) y el reforzamiento de la voluntad de seguir aprendiendo de forma honesta en el futuro (evaluar sus definiciones como sistema a la luz de la productividad y contaminación que generó, y seguirse mejorando)”. (Nosnik, 2000)

**IV.** Una vez detallada su solución, Nosnik analiza los sistemas de comunicación en las organizaciones.

El autor ha dicho que la comunicación, incluida la organizacional, es un proceso tripartita en el que ocurre en primer lugar la producción de información. En segundo lugar se trata de crear un consenso acerca de lo que los mensajes transmitidos y recibidos significan para las partes involucradas con el fin de evaluar tanto la efectividad del impacto de la transmisión original, como de la recepción de los mensajes y de la retroalimentación a la fuente por parte del receptor. Este nivel corresponde a la difusión y distribución de la información entre diferentes puntos de una red y su interpretación. Usualmente, se nombra a este fenómeno “proceso de la comunicación”.

Por último, se procura utilizar la retroalimentación como plataforma y motivación para la acción organizada a partir de objetivos comunes que generen beneficios a todas las partes involucradas. Esta parte corresponde al uso de la información por parte o en el contexto del sistema donde ocurre.

Nosnik llama a estos tres niveles de comunicación, respectivamente, lineal, dinámico y productivo.

El nivel **lineal** inicia con la fuente; el mensaje se construye atendiendo a la gramática (estructura) del lenguaje utilizado para comunicarse. El mensaje se transmite a través del canal de la tecnología. Los canales pueden ser personales y tecnológicos (medios impresos, electrónicos, tecnologías, etc.). Lo importante en este nivel es que la información se estructure claramente y llegue a su destino. El mensaje es perturbado por un ruido (o interferencia).

La información corresponde a los beneficios y el ruido a los perjuicios cuando se trata de evaluar la productividad y contaminación en el proceso de comunicación. La contaminación o ruido, a nivel lineal, es la interferencia de las señales en canales tecnológicos o la falta de claridad en los interpersonales.

En este nivel, el logro que se persigue es la fidelidad en la transmisión del mensaje de la fuente a su destino. El proceso básico de información en el nivel lineal es la producción.

El nivel **dinámico** (difusión o distribución de información) inicia con el emisor. El mensaje se construye atendiendo a la semántica. El dinamismo implican la semántica o el problema de la interpretación de los mensajes para que emisor y receptor puedan hacer sentido de lo que uno le dice al otro, y viceversa, y a partir de ello establecer los consensos para la retroalimentación.

El mensaje se transmite con énfasis en las posibles mediaciones que tienen emisores y receptores. Estas mediaciones tecnológicas, psicológicas, sociológicas y culturales intervienen entre el inicio y el final del proceso y generalmente complican tanto la interpretación del mensaje como la mutua retroalimentación para observar el efecto que cada parte tuvo en la otra.

A nivel dinámico, el ruido adquiere la forma de confusión, o la dificultad de entendimiento entre los interactuantes en el proceso de comunicación. El fin es un receptor y su unidad de análisis es el proceso de comunicación.

En los objetivos dinámicos, la retroalimentación entre las partes y la consecuente mejora en la comunicación, tanto en contenidos como en la propia relación entre emisores y receptores, constituye el logro. El proceso básico de información en el nivel dinámico es la distribución o difusión, es decir, el flujo de información por la red humana y su respectiva interpretación de mensajes.

El nivel **productivo** inicia con un proveedor de información dentro del sistema donde ocurre la comunicación. Es decir que, algunas veces, el iniciador de la comunicación en un sistema productivo representa, formalmente, a la autoridad, quien valida qué información debe tenerse en cuenta. La autoridad, es también el responsable de que dicho sistema asegure el flujo de información que le permita funcionar como totalidad.

En este nivel, el ambiente de información se organiza a través de un Plan General de Comunicación. El nivel productivo debe contener un plan de acciones comunicativas que apoyen los objetivos y los medios con que cuenta dicho grupo humano para lograr la productividad. El hecho de que el nivel productivo se centre en acciones comunicativas que buscan ayudar al sistema a cumplir su propósito implica que el nivel productivo centre su atención en la pragmática de la comunicación.

Destaca la retroalimentación transmitida por los actuantes en un sistema, formal o informal, cuando sus actitudes, comportamientos, e incluso el propio uso de la tecnología es congruente o incongruente con los fines, reglas y criterios de convivencia acordados colectivamente.

En la productividad, el ruido se da en términos de la incongruencia a nivel de las propias actitudes y comportamientos de quien comunica. Este tipo de ruido crea tal incredulidad que la gente cuestiona la efectividad de la autoridad formal de un individuo en una organización, y, sobre todo, cuestiona su autoridad moral o su legitimidad para convocar a cambios y cuestionar las realidades del sistema e incluso los comportamientos de otros individuos.

En el nivel productivo el fin es utilizar la información de la manera más efectiva tanto para las partes del sistema como para el sistema mismo. La unidad de análisis es el ambiente de información del sistema en cuestión. La efectividad se mide por la colaboración de cada parte de la organización en torno al objetivo superior común del sistema: misión, visión y valores.

El proceso básico de información que corresponde es la “productividad” que se constituye por el conjunto de beneficios generados por el uso de la información en función de los fines y medios, reglas y recursos de un sistema.

En suma, las funciones principales de los tres niveles de comunicación son, respectivamente, (1) transmitir información a un destino, (2) dar o buscar activamente la retroalimentación entre las partes de un sistema y (3) cambiar para mejorar el sistema donde surge la comunicación para elevar su efectividad de desempeño.

De acuerdo con el énfasis en cada nivel por el interés de la fuente de informar a su receptor y de permitir o negarle la posibilidad de retroalimentarle, el nivel lineal se asocia

con el autoritarismo; el dinámico se caracteriza por el esfuerzo por habilitar la comprensión entre emisores y receptores, y el nivel productivo es aquel donde el sistema y sus partes se empeñan en cumplir con su objetivo superior común y generar el máximo de beneficios y el mínimo de perjuicios para el colectivo, que se extiende hasta la sociedad, y cada parte.

Nosnik recalca que existe una “curiosa coincidencia” entre los niveles de madurez administrativa y los tipos de sistemas expuestos en la Metodología de los Sistemas Heurísticos y los tres niveles de la comunicación: la producción de información.

El sistema empírico-discrecional, que trata de asegurar su sobrevivencia física como organización, posee el estilo clásico de administración y en él predomina el nivel lineal de comunicación.

En el sistema técnico de coordinación, cuyo reto es lograr la cooperación entre las diversas áreas funcionales y niveles jerárquicos para cumplir los objetivos institucionales, destaca el estilo humanista de administración y el estilo dinámico de comunicación: buscar el máximo de acuerdos y el mínimo de desacuerdos.

En el sistema normativo en progreso, surgido cuando la organización descubre o crea para sí un núcleo o corazón ideológico que le permita adaptarse y aprender lo máximo posible en su avance productivo, dominan los estilos administrativos estratégico y de administración del cambio y el estilo productivo de comunicación: la coordinación de las partes apoyadas por la autoridad para lograr beneficios colectivos y particulares derivados de la productividad del sistema.

En el sistema burocrático, donde se busca el control social por medio de la obstaculización del servicio, se impone el estilo administrativo humanista atrofiado, ya que los conflictos de productividad formal se resuelven con arreglos informales de carácter

ilegal e/o inmoral, así como el estilo dinámico atrofiado, que utiliza la retroalimentación para llegar a arreglos informales.

El sistema totalitario institucional, que recurre a la violencia psicológica e incluso física para imponer el rumbo que le conviene a la dirigencia y al sistema de jefatura, muestra el estilo administrativo clásico, con ocasionales excesos de violencia física, y el proceso lineal de comunicación al dar instrucciones que se espera que los demás cumplan cabalmente.

Nosnik concluye que un buen análisis de comunicación organizacional debe identificar los supuestos administrativos sobre los que descansan las prácticas profesionales del personal contratado.

Y sugiere que se hagan una serie de consideraciones al mencionar la llegada de la “receptividad”, es decir, lo que “sucede después de la retroalimentación”. Se trata del punto comunicativo al que debe aspirar toda organización. “Entiendo por *receptividad* la consciencia, voluntad y capacidad de cualquier ser humano, o sistema creado por él, de proveer apoyos de información a otro ser humano, o sistema creado por él, para que dicho individuo o sistema puedan cumplir con sus propósitos y sobrevivir o adaptarse mejor a su ambiente o lograr las condiciones ideales de vida a las que aspira. Esta definición supone que ni el proveedor ni el usuario de la información busque violentar o incluso eliminar al otro como parte de un fin perverso de hegemonía totalitaria para imponer su visión del mundo o sus intereses y preferencias...” (Nosnik, 2000)

## Capítulo 3

### RECREANDO EL SISTEMA

En su obra titulada *Renovación*, John Gardner (1988) explica que toda organización o sociedad decae y se renueva varias veces antes de que “termine su historia”. Para evitar su extinción, el líder debe renovar continuamente el sistema que preside.

Renovar una organización requiere de la comprensión de las etapas de su vida. La primera se caracteriza, según Gardner, por el movimiento y la conmoción. Durante este ciclo, la organización es flexible, tiene capacidad de respuesta rápida y su gente está motivada y ansiosa de intentar nuevas cosas. Sin embargo, el orden es precario.

En contraste, una organización madura generalmente es ordenada, aunque prevalece la “ley del más fuerte”. Estas organizaciones “saben a dónde van”. Tienen procedimientos claramente definidos pero cargan con el peso de sus estrictas reglas.

**Proceso**, en momentos distintos, ha pasado por ambos ejemplos de organización. Una renovación violenta y dolorosa, pero fructífera, ocurrió en 1997, cuando los fundadores Julio Scherer García, Vicente Leñero y Enrique Maza dejaron sus tareas operativas para convertirse en miembros del Consejo de Administración. A su salida, se formó una dirección colectiva formada por seis miembros. Esta se fue quebrando y cundieron los conflictos internos hasta que Rafael Rodríguez Castañeda fue electo director y emprendió una serie de cambios de los que se hablará más adelante.

En un momento anterior, **Proceso** se había consolidado como una organización madura y ordenada en donde los cambios apenas eran perceptibles.

Los líderes sensibles enfrentan el reto de combinar la flexibilidad y apertura para crear nuevas soluciones y a la vez evitar el desorden en este tipo de organizaciones. Es decir, deben alcanzar la madurez prescindiendo de la rigidez, pero dentro de un ambiente ordenado y propicio para la productividad.

Según Gardner, el proceso de maduración exige mejorar las formas en que uno alcanza un resultado, o sea, elegir mejores métodos y medios para lograr una meta. Sin embargo, en las organizaciones maduras, las personas se vuelven presas de sus procedimientos; los métodos se vuelven intocables, y la organización acaba cargando con una pesada red de costumbres, procedimientos y reglas muy difíciles de trascender.

Un ejemplo claro de la rigidez de **Proceso** en su etapa de madurez es el diseño de la revista. Basta con revisar los ejemplares desde la fundación misma y hasta que Rodríguez Castañeda asumió la dirección para observar que el diseño prácticamente no sufrió cambios en 25 años.

En sus primeras etapas de desarrollo, las sociedades y las organizaciones tienden a ser sencillas y fluidas, lo cual presiona al individuo para ser versátil. En etapas posteriores, desarrollan una compleja división del trabajo, que obliga al individuo a especializarse. No obstante, esto disminuye la versatilidad y la capacidad de la organización para renovarse.

Por ello, los líderes deben comprender el tejido de la continuidad y el cambio, para lo cual son de suma importancia los propósitos a largo plazo y los valores que hacen posible que una sociedad absorba el cambio sin perder su carácter y estilo. De hecho, afirma, los propósitos y valores determinan la dirección del cambio que suele ser pausado. “El cambio social ocurre en un periodo largo y desordenado de ensayo y error. Enfrenta muchos fracasos antes de tener éxito”. (Gardner, 1988, p. 6) Gardner indica que el

cambio y la innovación pueden presentarse como una fuerza poderosamente desgarradora que rompe el *status quo*. De ahí la necesidad de la renovación permanente.

Cualquiera que sea el método para renovar un sistema social, su objetivo es siempre el mismo: su desarrollo y el de todos los interesados o involucrados con dicho sistema. Un índice apropiado para medir el desarrollo es la calidad de vida. Y es para mejorarla continuamente que el sistema debe reorganizarse. “Comúnmente, se confunde el crecimiento con el desarrollo. El crecimiento es un aumento en tamaño o número. Este se refleja en las adquisiciones, alianzas estratégicas y otros tipos de unión. El desarrollo no es cosa de cuánto tiene uno, sino de cuánto puede hacer con lo que tenga. Es cuestión de aprendizaje, no de ganancia. Busca aumentar el deseo y la habilidad de uno para satisfacer sus necesidades y legítimos deseos, así como los de otros”. (Ackoff, 1999, p. 273-274).

Ese error común no escapó al proceso de toma de decisiones en la revista. Se determinó hacer crecer a la empresa en busca del desarrollo. A finales de los años noventa, aumentaron las contrataciones y se abrió una empresa paralela, **proceso.com**. Poco tiempo después, el director reconsideró y disminuyó el tamaño de la organización, privilegiando el nivel de vida de los colaboradores que conservó.

La aptitud es la habilidad para satisfacer necesidades y deseos. En consecuencia, el desarrollo es la búsqueda de la aptitud, no de la riqueza. Por eso, observa Ackoff, el desarrollo es un proceso mental y no material. Aunque el único desarrollo posible es el propio, los sistemas deben impulsar y facilitar el desarrollo de todos los involucrados con el sistema, sean socios, empleados, inversionistas, deudores, proveedores, distribuidores, clientes, consumidores, gobierno y público. El desarrollo, junto con la producción y distribución de la riqueza, es una de las principales razones de ser de toda corporación.

Eso no significa que la riqueza sea irrelevante para el desarrollo. Pero no es suficiente. Aclara que el crecimiento se alcanza mediante la eficiencia (hacer bien las cosas) y el desarrollo por medio de la eficacia (hacer lo correcto).

En *Recreando la Corporación*, Ackoff expone su propia teoría de la renovación. Las organizaciones tratan de resolver sus problemas críticos de formas viejas. Y lo único que logran es exacerbarlos. “Aquéllos que se han beneficiado más del viejo patrón de pensamiento están cómodos con él, tienen una alta tolerancia a los problemas que han creado y los dejan sin resolver... Aquéllos que han sufrido más por dicho patrón generalmente no tienen el conocimiento y la comprensión requeridos para reemplazarlo”. (Ackoff, 1999, p. 3)

Ackoff parte de la Teoría de los Sistemas para explicar su método de recreación corporativa. Esta entiende a la organización como “un todo que consiste de dos o más partes que satisfacen las siguientes condiciones: el todo tiene una o más propiedades o funciones y cada parte en el conjunto puede afectar el comportamiento o las propiedades del todo”. (Ackoff, 1999, p. 5)

Aunque existe un subconjunto de partes que es suficiente en uno o más ambientes para llevar a cabo la función definitoria del todo, cada una de esas partes es necesaria pero insuficiente para llevar a cabo dicha función.

De acuerdo con este enfoque sistémico, la forma en que cada parte esencial de un sistema afecta su comportamiento o sus propiedades depende por lo menos de otra parte esencial del sistema. Así ocurre porque ninguna parte esencial tiene un efecto independiente en el sistema al cual pertenece. Cada una de las partes esenciales interactúa directa o indirectamente con el resto. Luego, “un sistema es un todo que puede ser dividido

en partes independientes sin perder sus propiedades o funciones esenciales”. (Ackoff, 1999, p. 5)

Es por eso que cuando el desempeño de las partes del sistema --consideradas por separado-- se mejora, el desempeño del sistema en conjunto suele no mejorar. En consecuencia, una función fundamental de la administración es manejar las interacciones entre las partes, y respecto de otras organizaciones.

Ackoff clasifica a las organizaciones en los siguientes modelos:

- **Modelo determinístico.** Era común en la época de la industrialización, cuando los dueños tenían control ilimitado sobre el sistema que habían creado. Las personas eran tratadas como partes de máquinas, reemplazables.
- **Modelo animado.** El famoso modelo de Sloan recrea a las corporaciones como el cuerpo humano, divididas en gerencia/dirección (cerebro) y unidad de operación (cuerpo). Esta no tenía conciencia; reaccionaba a las instrucciones del cerebro o a los sucesos del ambiente. Sloan, inventor del concepto de corporación, dividió en dos las funciones: centralizadas y descentralizadas. Las primeras se ofrecían como procesos técnicos de respaldo a las divisiones de General Motors (información, asesoría o soporte a la operación). Las descentralizadas eran las actividades de los gerentes responsables de las plantas que sabían mejor cómo producir los carros, ya que estaban más cerca de la propia operación. Un ejemplo clásico de este modelo es la milicia. El principal propósito de este tipo de organización es salvaguardar el derecho a la supervivencia del sistema.
- **Modelo social-sistémico.** Después de la Segunda Guerra Mundial, los escasos trabajadores que quedaron en las ciudades dejaron de ser tratados como maquinaria

porque el desarrollo tecnológico impulsó la necesidad de la capacitación. Los sindicatos transformaron las reglas del trabajo. Como los subordinados sabían a menudo más que sus jefes inmediatos, la administración se transformó: procuraba brindar las condiciones para que los subordinados se automotivaran e hicieran mejor su trabajo. “Se administraban sus interacciones, no sus acciones”.

Al mismo tiempo, surgió el problema de mejorar las comunicaciones ya que la cantidad de información aumentaba e intensificaba los conflictos. Estos son generados, casi inevitablemente, en toda organización social. Ackoff: “La naturaleza de los sistemas sociales altamente desarrollados es fundamentalmente diferente de la cultura paternalista. Los miembros de las sociedades que han madurado superan la segura y unificadora sombrilla de la cultura paternalista e insisten en el derecho de elegir, de decidir por ellos mismos. Pero hay un precio a pagar por este derecho; puede introducir inseguridad y conflicto”. (Ackoff, 1999, p. 37)

Además, “encuentra casi imposible hacer los cambios que se requieren para prosperar en el complejo ambiente de rápido cambio y crecimiento. Una parte significativa de esta energía se desperdicia en inútiles intentos para manejar el conflicto. La frustración que resulta refuerza su incapacidad para cambiar. Esto crea una sensación de impotencia y desesperanza que inmoviliza a gobiernos, instituciones y organizaciones occidentales”. (Ackoff, 1999, p. 37)

Por supuesto, una forma de reducir el conflicto puede ser negando la posibilidad de elección, lo cual convierte en autómatas a los miembros de la organización. Esa fórmula queda excluida pues, de acuerdo con el autor, el objetivo primordial de un sistema social es su propio desarrollo, el de sus partes y el de los sistemas mayores de los cuales es parte.

Precisamente en el periodo de transición --de la dirección colectiva a la elección de Rafael Rodríguez-- en **Proceso** la mayoría del tiempo y la energía se gastó en el manejo del conflicto, que no se disipó hasta que se diluyó la dirección colectiva. La renovación de la organización no fue posible hasta que se recobró el ánimo y la certidumbre.

La organización con un modelo social-sistémico es participativa , se maneja según las reglas de una economía interna de mercado y posee una estructura organizacional multidimensional, en la que están definidos funcionalmente tres tipos de unidades (localizadas en varios niveles de la organización).

Aquellas que están definidas por su función. Sus productos o servicios son principalmente consumidos o utilizados al interior de la organización. Se dividen en unidades de operación o de servicio. Las primeras provocan un efecto directo sobre el producto, servicio u operación de la organización. Las de servicio no afectan la conducta de otras unidades.

La producción de las unidades definidas por producto o servicio es principalmente consumida o utilizada externamente. Estas son pequeñas y no requieren capital de operación pues reciben la ganancia generada por la venta de sus productos y servicios. Son centros de ganancia. Si obtienen excedentes en su ingreso, se los entregan al nivel superior en la organización.

Las unidades definidas por el mercado sirven a los consumidores. Venden sus productos a cualquier unidad en la organización y fuera de ella. Son responsables de evaluar las actividades y los productos de otras unidades internas desde el punto de vista del consumidor real y potencial de los productos de la organización. Estas unidades vigilan el ambiente para detectar los cambios que han ocurrido o que están por ocurrir y que exigirán que la organización se adapte.

Visto como un todo, el sistema social tiene sus propias funciones con respecto al sistema mayor al cual pertenece. En el caso de una empresa, la función es principalmente económica; la principal es crear fuentes de empleo.

Ackoff elaboró una clasificación de los tipos de administración que aparecen en todo sistema social. Cada uno deriva de la actitud de sus miembros hacia el tiempo y el cambio.

1. **Administración reactiva.** Está insatisfecha con el estado actual de las cosas y con las expectativas a futuro. Lo que aprecia esta administración es cómo fueron las cosas. Por eso, selecciona un estado previo como su objetivo y maneja los problemas y los planes en un esfuerzo por volver a ese estado. Utiliza la fórmula de resolución de los problemas
2. ; es decir, deja de hacer aquello que produjo el problema y trata de regresar el sistema al estado anterior a su surgimiento. Los sistemas con estas administraciones son parecidos a la familia y funcionan como jerarquías autocráticas. “Aspiran hacer de la organización una gran familia feliz”. El jefe ejecutivo tiene la función del padre, y se asume que sabe más que nadie porque tiene más experiencia. Nada ocurre sin la aprobación explícita o implícita del “viejo”, quien, por lo general, se vale de sus “hijos mayores”, que le reportan directamente, para llevar a cabo un plan

corporativo. **Proceso**, durante algún tiempo, funcionó como una gran familia y el director, Julio Scherer, en efecto era visto como un padre. Sin embargo, la administración no estaba insatisfecha con el estado de las cosas. Eran tiempos de bonanza, por lo que tampoco encajaba con el modelo siguiente.

3. **Administración inactiva.** Está satisfecha por el estado actual de las cosas. Su objetivo es prevenir el cambio. Responde solamente ante la amenaza de la estabilidad o la supervivencia, es decir, cuando se avecina una crisis. Un ejemplo clásico de esta administración es el monopolio. Suele recurrir, para lidiar con los problemas, a la absolución, que consiste en ignorarlos y esperar que se resuelvan por sí mismos.
4. **Administración proactiva.** Piensa que el futuro siempre será mejor y está ansiosa por alcanzarlo. Para ésta, el cambio es una oportunidad. Por eso trata de predecirlo y se prepara para recibirlo. Establece sus objetivos y finalmente crea un plan para pasar de su sitio actual al deseado. Esta administración no toma tanto en cuenta la experiencia pues el cambio la vuelve obsoleta. Lo que busca, en su lugar, es la habilidad para aprender y adaptarse al cambio.
5. **Administración interactiva.** Su objetivo es crear, en la medida de lo posible, su futuro. La planeación interactiva consiste en diseñar un presente deseado y seleccionar los medios para aproximarse a él cuanto sea posible. Utiliza la disolución de los problemas, mediante el rediseño, tanto de la entidad que tiene el problema como de su ambiente para eliminarlos y permitir al sistema desempeñarse mejor.

Cuando la organización tiene claro su rumbo, se rediseña para adecuarse al ambiente y transformarse en lo que quiere. Nadler y Tushman (1999) comentan que no

importa cuan exitosa sea una compañía ya que siempre “existen fuerzas poderosas que intervienen y hacen inevitable que otra oleada de cambio aceche en alguna parte, en el futuro no muy lejano”. (Nadler, Tushman, 1999, p. 205)

Por ello, los administradores efectivos entienden que una organización es un conjunto dinámico de relaciones dentro de un entorno turbulento y competitivo. Entonces, “al funcionar con una gama enorme de variables que cambian de manera constante, es poco razonable suponer que cualquier diseño mantendrá la viabilidad de la organización año tras año y en el futuro nebuloso”. (Nadler, Tushman, 1999, p. 205)

El entorno externo, que influye decisivamente en la estrategia de una organización, sufre constantes alteraciones en la forma de nuevos competidores, mercados cambiantes, nuevas tendencias económicas, intervención legislativa y judicial e innovación tecnológica. Esos cambios en el entorno provocan, a su vez, cambios sustantivos en la estrategia organizacional.

Una vez que se acepta la idea de que el diseño, por sí mismo, constituye una fuente importantísima de fortaleza competitiva, la capacidad para anticiparse al futuro, crear nuevos diseños e implantarlos se convierte en una aptitud invaluable de la organización.

Una gran aportación de estos autores es que el enfoque del diseño estratégico sea visto “no como un acontecimiento estático con un principio y un fin explícitos, sino como un proceso dinámico que ocasionalmente se detiene, pero nunca termina”. (Nadler, Tushman, 1999, p. 207)

Al transcurrir del tiempo, según los autores, los líderes del mercado se vuelven arrogantes y complacientes. Mientras más exitosos sean, más se convencen de que lo que sucede fuera de la organización no puede tener importancia. Pasan por alto los cambios

entre los clientes y competidores y su enfoque hacia el interior crece, atendiendo desproporcionadamente la política y el poder internos.

Se formalizan las prácticas, estructuras y procesos que contribuyeron al éxito inicial de la organización “que la tradición corporativa percibe como los trampolines del éxito”. Luego, cuando la compañía se siente amenazada, “...estas reliquias consagradas se muestran a las masas con el mantra de la empresa: ‘Sólo continuemos haciendo lo que nos elevó hasta este lugar desde el principio’. Con el tiempo, la arrogancia, estrechez de miras, complejidad y conservadurismo de las compañías exitosas condujo a algunas consecuencias predecibles. Estas características sofocan la innovación, disminuyen la velocidad, inflan los costos y hacen difuso el enfoque en los clientes. En resumen, producen una organización gravemente disfuncional. (...) en épocas de cambios drásticos, de periodos de desequilibrio, estos defectos adquieren importancia decisiva y se manifiestan en desempeño deficiente, participación de mercado en descenso, crecimiento estancado y una caída muy pronunciada en las ganancias. En este punto, los ejecutivos típicamente niegan lo que ocurre. Culpan a las fuerzas externas (...), responsabilizan a la economía, a las tasas de interés y a los obstáculos del comercio... Por desgracia, un aspecto de la organización disfuncional es su incapacidad para aprender de sus errores; las mismas equivocaciones se cometen una y otra vez”. (Nadler, Tushman, 1999, p. 215)

Ackoff propone tres tipos de diseño para la organización:

1. **La jerarquía democrática o la organización circular.** Resuelve problemas derivados del modelo sistémico basado en las interacciones de las partes, que pueden ser horizontales o verticales. Si son horizontales, requieren coordinación y si son verticales, integración. La principal característica de este diseño es que cada director o gerente es auxiliado por una junta, la cual contribuye a “humanizar y

ambientar” a la organización y a incrementar la eficacia para alcanzar sus objetivos e ideales. Las funciones de la junta son la planeación, la creación de políticas, la coordinación, la integración, el fomento de la calidad de vida en el trabajo, la mejora en el desempeño y la aprobación del jefe. El trabajo de la junta debe coordinarse e integrarse con el que se hace en otros niveles.

En El arte de resolver problemas, Ackoff abunda al respecto de la teoría de la jerarquía democrática, que también llama “administración participativa” o “democracia organizativa”. Esta, dice, parece ser origen de un dilema dado que “los grupos complejos, orientados a tareas, requieren una organización jerárquica si es que han de realizarlas eficientemente. Precisan de la división y la coordinación del trabajo, de niveles y jerarquías organizativos. La jerarquía implica que la autoridad fluye hacia abajo y la responsabilidad hacia arriba... La democracia, por otra parte, implica que la autoridad definitiva es constituida por el ‘comité del conjunto total’... y todo aquel que tiene autoridad está sujeto al control de aquéllos sobre los que él tiene autoridad. Ahora bien, ¿cómo pueden la democracia y la participación encajar dentro de la jerarquía sin destruirla? Es posible escapar a los cuernos de este dilema con el uso de organizaciones circulares, aquellas en las que se viola la restricción convencional que impone un flujo “hacia abajo” de la autoridad unidireccional”. (Ackoff, 2001, p. 191)

Las juntas garantizan la comunicación efectiva entre un gerente y los miembros de la junta a la que pertenece. El superior inmediato del gerente es también miembro de la junta para evitar que se divida la autoridad.

Simultáneamente, en la junta del jefe inmediato del gerente en cuestión, el resto de los gerentes interactúan con aquéllos que se encuentran en su mismo nivel y, por lo tanto, que informan al mismo superior; lo que asegura la coordinación horizontal.

“Las juntas hacen posible un grado de integración vertical y horizontal en la administración que no es normal en las jerarquías convencionales”. (Ackoff, 2001, p. 194)

2. **La economía interna de mercado.** Varios problemas corporativos que involucran las finanzas internas tienen una solución común: el reemplazo de una corporación controlada centralmente por una economía con un mercado interno.

Si bien la economía de mercado es necesaria pero no suficiente para lograr la eficacia, las economías centralizadas tienden a convertir a los proveedores internos de servicios en burocracias y monopolios. Esto sucede porque departamentos como Recursos Humanos o Contabilidad están “subsidiados”, ya que los usuarios de sus servicios no pagan por ellos directamente. Generalmente, esto los hace insensibles a las quejas de los usuarios, aunque, por el contrario, responden rápidamente frente a aquellos que los subsidian.

El primer requerimiento de una economía interna de mercado es que cada unidad, incluyendo la oficina ejecutiva, se convierta ya sea en un centro de ganancia o de costo, dependiendo de su naturaleza y su actividad. Si es el segundo caso, debe formar parte de un centro de ganancia que se haga responsable del desempeño del centro de costo.

Aquellas unidades cuya producción pueda proveerse del exterior, y que tengan solamente usuarios internos, son centros de costo.

Las unidades que producen bienes cuya composición o método de producción es “secreto” por razones de competitividad no pueden operar como un centro de ganancia. Una unidad que contenga una aptitud que brinde a la corporación una ventaja competitiva única tampoco debe operar como un centro de ganancia.

Los centros de ganancia deben tener la libertad de adquirir un producto o servicio de cualquier fuente que elijan, de vender su producción a quien deseen al precio que determinen o que el comprador esté dispuesto a pagar, siempre y cuando las unidades

jerárquicas superiores intervengan en caso de que no actúen cuidando los intereses de la corporación como un todo.

Entre las desventajas de este modelo, destacan: el modelo requiere de más trabajo contable, aumenta el conflicto y la competencia entre unidades y muchas unidades no pueden encontrar clientes externos para convertirse en centros de ganancia.

Señala que es común que algunos administradores no adopten la economía interna de mercado porque deben compartir información con sus colaboradores para llevarlo a cabo. “La información es poder”, y se niegan a compartirlo.

3. **La organización multidimensional.** Las corporaciones estadounidenses cambian rápidamente y se reorganizan con frecuencia para hacer frente al ambiente, que cada vez es más complejo. En este proceso, se gasta mucho tiempo, ánimo, energía y dinero.

La mayoría de las empresas e instituciones, asegura, busca lo que Schon (1971) llama un “estado estable”. Su resistencia a cambiar tiende a ser proporcional al esfuerzo para cambiarlas. Por lo tanto, a mayor turbulencia en el ambiente, mayor su esfuerzo por recuperar la estabilidad.

No obstante, el equilibrio que puede obtenerse en un ambiente turbulento es dinámico. La reorganización sólo es posible adaptándose al ambiente. “Si fuera posible diseñar una organización que se adaptara al cambio sin reorganizarse, con menos intervenciones disociadoras, entonces la resistencia al cambio sería reducida significativamente. Ese diseño organizacional es posible y, de hecho, es utilizado.” (Ackoff, 2001, p. 210)

Ackoff lo llama diseño multidimensional. Realizó una variación del que originalmente desarrolló W.C. Goggin, en 1974. Explica que la necesidad de organizarse se

deriva de la división del trabajo, lo que implica coordinar una serie de actividades de modo que se obtenga el resultado deseado. Este modelo es más eficiente si se combina con la economía interna de mercado. Funciona a partir de la comprensión de que existen tres formas de dividir el trabajo, y, por lo tanto, los tres tipos de unidad organizacional mencionados anteriormente.

Estos tres novedosos modelos se proponen para ser adoptados en **Proceso**, una vez que termine con el incipiente rediseño que ha emprendido.

## Capítulo 4

### El sistema habla por sí mismo

En este capítulo se presenta un ejercicio de estadística inferencial mediante el cual se propone formular predicciones acerca de una población, con base en información contenida en una muestra.

A continuación, se expone la información numérica que se extrajo para obtener inferencias acerca de la población estudiada. La población es el conjunto que representa las mediciones de interés para quien obtiene la muestra, y ésta es un subconjunto de mediciones seleccionado de la población de interés.

En el caso que estamos analizando, el universo estaría representado por las 99 observaciones o individuos, y la muestra serían las 50 observaciones que se extrajeron de la población.

Se decidió obtener información estadística mediante la aplicación de un cuestionario autoadministrado, que incluye algunas preguntas abiertas y la mayoría dicotómicas, es decir, que tienen dos o más alternativas de respuesta.

Cabe señalar que se optó por un cuestionario autoadministrado (bajo supervisión) por la dificultad de encontrar a los entrevistados en un horario fijo. Las preguntas abiertas se incluyeron para profundizar en las opiniones de los mismos.

El problema estadístico del que se ocupa este estudio es determinar qué clase de sistema constituye la empresa **Proceso**. Para ello, identificamos como población a los empleados de nómina y excluimos a los colaboradores por honorarios, dado que sus labores se realizan fuera de la empresa.

En principio, se determinó realizar un censo, ya que la población es reducida. Sólo 50 personas entregaron la encuesta. No obstante, existe un intervalo de confianza del 95%, lo que indica que si extraemos muestras de nuestra población, una y otra vez, y construimos un intervalo de confianza mediante este procedimiento, esperamos que el 95% de los intervalos resultantes incluyan al valor verdadero del parámetro de la población.

En la encuesta, se pidió que los entrevistados anotaran la edad, sexo, antigüedad y último grado escolar cursado. No se les pidió su nombre, para guardar confidencialidad.

A continuación, se transcriben los resultados obtenidos, donde MDA= muy de acuerdo, DA= en desacuerdo, NNO= ni una ni otra, ED= en desacuerdo, MED= muy en desacuerdo y NC= no contestó:

Población censada: 50

Universo: 99

De acuerdo con los datos proporcionados por la Coordinación de Recursos Humanos, 7 trabajadores tienen menos de un año en la empresa (7.2%), 39 tienen entre uno y cinco años (40.6%), 14 entre cinco y diez años (14.5%), 24 entre diez y quince años (25%) y 15 llevan más de 15 años (15.6%). Del total, 64.5% son hombres y 36.4% mujeres.

## Datos sociodemográficos recogidos en la muestra

### Edad

Menos de 20	1 (2%)
Entre 20 y 35	18 (36%)
Entre 35 y 50	23 (46%)
Más de 50	8 (16%)

### Sexo

Femenino	17 (33%)
Masculino	33 (66%)

### Antigüedad

De cero a cinco años	17 (34%)
Entre cinco y diez años	9 (18%)
Entre diez y quince años	11 (22%)
Más de 15 años	13 (26%)

### Ultimo grado escolar cursado

Primaria	3 (6%)
Secundaria	9 (18%)
Preparatoria o carrera técnica	19 (38%)
Profesional	16 (32%)
Posgrado	3 (6%)

## Diferencia de medias

1.- Para confirmar que la muestra fuera comparable al universo, se procedió a probar la diferencia de medias entre las variables antigüedad, edad y sexo. Primero se procedió a probar si existía igualdad de varianzas entre las muestras, mediante el programa SPSS (Statistical Program for Social Sciences).

2.- Se rechazó la igualdad de varianzas entre las variables, ya que el estadístico de prueba resultó mayor que el estadístico F, donde F mide el grado de dispersión y Sig. indica la significancia del dato o su grado de confianza.

	F	Sig.
Antigüedad	.197	.658
Edad	.267	.606
Sexo	.482	.489

3.- Una vez que asumimos diferencia en las varianzas, se procedió a probar la diferencia de medias utilizando el estadístico t. Donde Sig. 2 colas es la significancia de dos colas, es decir que tanto en la muestra como en la población los datos resultan comparables.

	T	Sig. (2 colas)	Diferencia de medias	Intervalo de confianza al 95%
Antigüedad	-.246	.806	-.33	(-3.05, 2.37)
Edad	1.354	.179	2.32	(-1.09, 5.75)
Sexo	.001	.999	.0001	(-0.15, .160)

Para todas las variables (antigüedad, edad y sexo), el estadístico de prueba (-.33, 2.32 y .0001) cae dentro del intervalo de confianza y por lo tanto no se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias. La hipótesis nula rechaza la diferencia de medias, mientras que la hipótesis alternativa confirma la diferencia de medias y, por lo tanto, hace incomparables la muestra y la población. En conclusión: No hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias dado que la diferencia de medias no es significativa, es decir que cae dentro del intervalo de confianza.

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

La mayoría de los trabajadores de nómina son hombres (64%) y más de la mitad tiene menos de 10 años laborando en la revista (48%).

El 36% de los encuestados cursó preparatoria o carrera técnica; 32% estudió una carrera universitaria. El 16% estudió hasta la secundaria y sólo el 4% estudió sólo la primaria o un posgrado. De estos datos surge una primera observación: no hay especialización puesto que el nivel educativo es, en general, bajo.

El 60% de los entrevistados estuvo de acuerdo o muy de acuerdo con que en la revista están bien definidos los puestos.



El 56% opinó que hay claridad con respecto a las tareas que desempeña cada quien.



El 76% respondió que las normas que debe seguir en el desempeño de su trabajo son claras.



Por lo tanto, con respecto a estos tópicos se descarta que **Proceso** tenga esas características, propias de un sistema empírico-discrecional. Por lo tanto, está más cercano a las del sistema técnico de coordinación.

Con respecto a la pregunta 4, que se refiere a la experiencia de la gerencia, las opiniones estuvieron marcadamente divididas: 42% estuvo muy de acuerdo o de acuerdo,

36% estuvo muy en desacuerdo o en desacuerdo y 20% no se pronunció a favor o en contra.

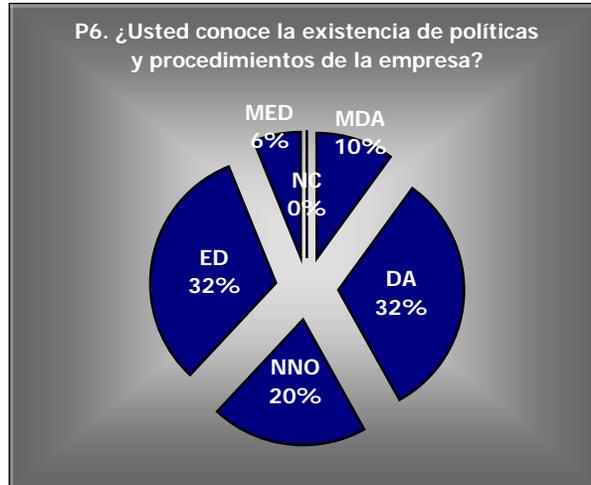
Puede concluirse que en este punto la revista está más cercana a lo empírico-discrecional.



La mayoría (96%) dijo que sigue una rutina para el desempeño de sus tareas.



También se dividió el conocimiento de la existencia de políticas y procedimientos. 42% afirmó conocerlas y 38% desconocerlas. Por lo tanto, no concuerda en este rubro con el sistema técnico de coordinación.



Tampoco en el que sigue, dado que el 28% estuvo de acuerdo o muy de acuerdo con el hecho de que cada puesto es desempeñado por un especialista en la materia, pero 42% opinó lo contrario y 30% no se pronunció al respecto de ninguna de las dos opciones.



78% dijo que, en su área, el trabajo se realiza en equipo. En consecuencia, 68% aseguró que en su área se comparten los recursos y la capacidad de tomar decisiones;



El 64% rechazó que alguien obstaculice el trabajo en equipo y el 66% negó en alguna medida que alguien monopolice los recursos y la capacidad de tomar decisiones.



Luego, la empresa objeto de este estudio posee esas características del STC.

El 64% percibió cooperación de su área con respecto a otras con las cuales tiene que colaborar, pero 18% se pronunció en sentido contrario.



Sin embargo, destaca que poco menos de la mitad de los trabajadores de **Proceso** (40%) afirmó que sus compañeros no buscan lograr objetivos comunes, aunque un porcentaje similar (42%) estimó que sí lo hacen.



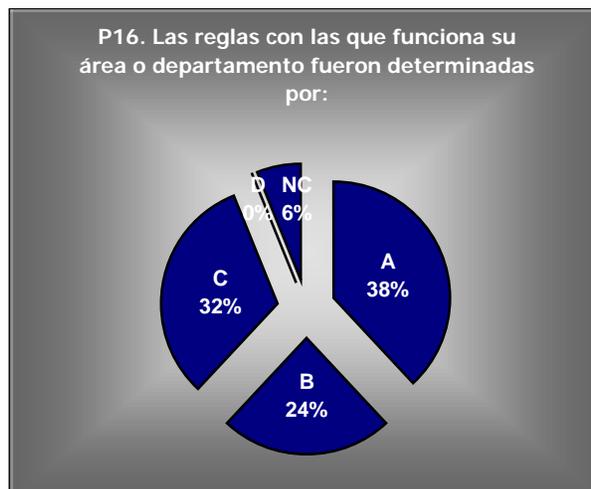
Tomando en cuenta a la mayoría, el sistema en este aspecto no pertenece al grupo de los normativos en progreso.

El 60% respondió que estaba de acuerdo o muy de acuerdo con que la mayoría de los trabajadores de **Proceso** persiguen objetivos que los benefician personalmente y sólo el 18% se manifestó en desacuerdo.

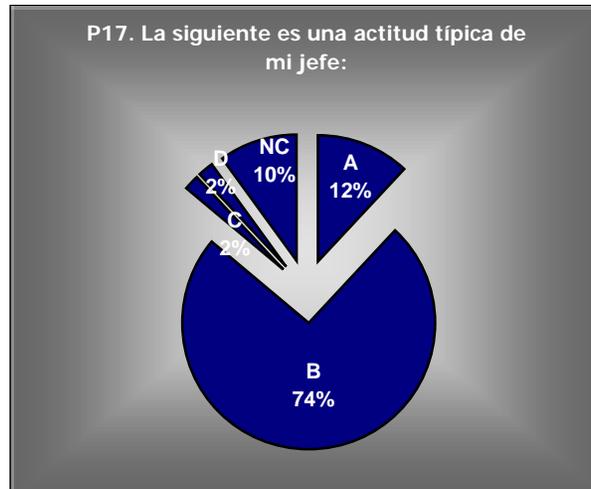


El 62% de los entrevistados respondió que el funcionamiento de la empresa está centrado en la figura del director, peculiaridad propia de los sistemas empíricos-discrecionales. El 22% opinó que está centrada en la figura de Julio Scherer y 16% dijo que no está centrada en nadie en particular.

El 38% contestó que las reglas de su área fueron determinadas por su jefe solamente; el 32% respondió que fueron determinadas por su jefe y sus colaboradores y el 24% dijo que las determinó su jefe con alguno de sus colaboradores.



No obstante, la mayoría (74%) aseguró que una actitud típica de su jefe es la supervisión participante y el aprendizaje común.

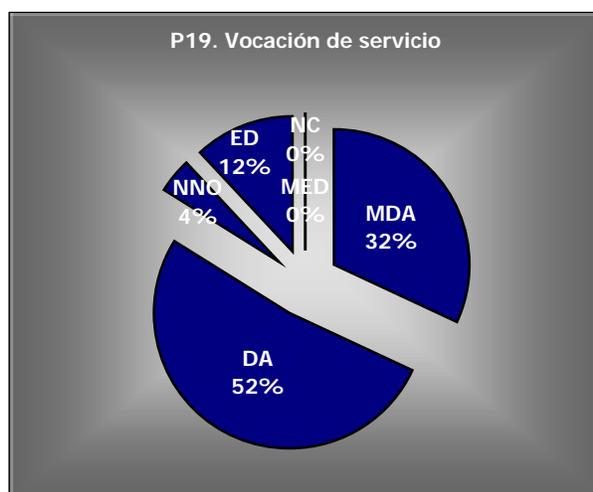


Cuando se preguntó: ¿Qué propondría usted para mejorar la efectividad de la empresa?, la respuestas más frecuentes fueron “mayor comunicación entre jefes y subordinados” y “capacitación”, con 10 menciones. La segunda respuesta más repetida fue “aumento salarial” según las aptitudes o el nivel de estudios o “reestructuración salarial”, con siete menciones. Seis personas propusieron que se aumenten las prestaciones y se otorguen bonos de productividad u otros incentivos. Seis más comentaron que la gente debería “trabajar en equipo” y cuatro empleados sugirieron “contratar gente experimentada o especializada”.

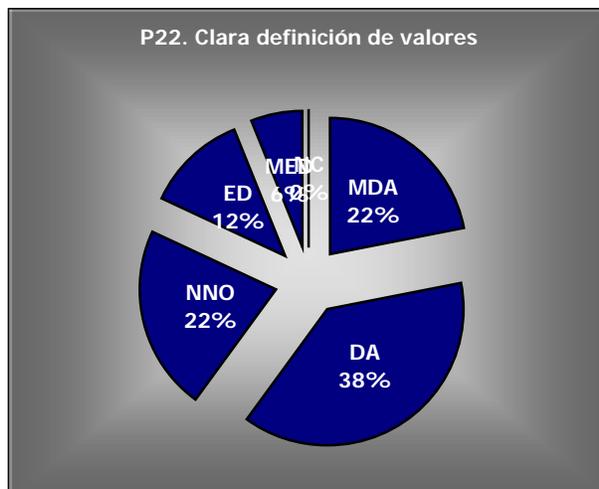
“Delimitar las funciones y órdenes de trabajo”, “administrar mejor los recursos económicos”, “alentar el disenso”, “mejorar la tecnología” y “dar a conocer por escrito las políticas, procedimientos y descripción de puestos” fueron respuestas con tres repeticiones. Entre otras, destacan “evaluación del personal”, “oportunidades de ascender”, “profesionalizar el área de publicidad”, “ofrecer flexibilidad en los horarios”, “institucionalizar la empresa”, “ser autocríticos con respecto de los materiales publicados”, “investigar más los asuntos”, “buscar nuevos mercados” y “tejer alianzas con otras empresas”.

Posteriormente, se les pidió a los encuestados tachar la opción que más se acercara a su opinión y se les especificó que “entendemos por misión ‘la declaración del objetivo principal de la empresa’ y por visión ‘el estado ideal de la empresa planteado para los próximos cinco años’”).

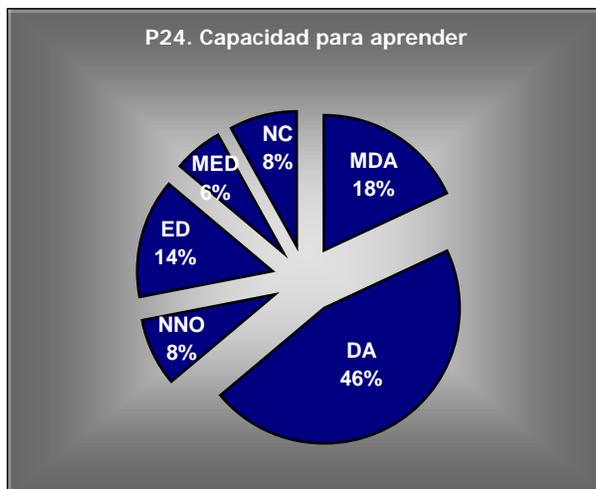
El 84% estuvo muy de acuerdo o de acuerdo con que **Proceso** tiene vocación de servicio, cumpliendo con otra de las particularidades del sistema normativo en progreso.



64% aseguró que es clara su definición de misión; 54% que es clara su definición de visión y 60% que son claros sus valores.

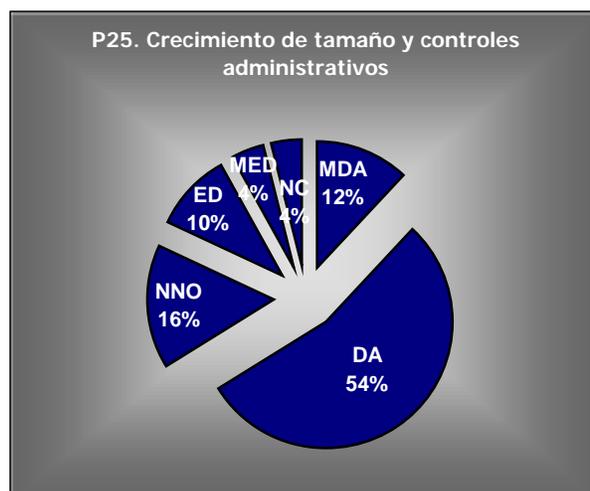


La mayoría (60%) dijo que la imaginación y la creatividad son características de la revista, y el 64% que también lo era la capacidad para aprender.



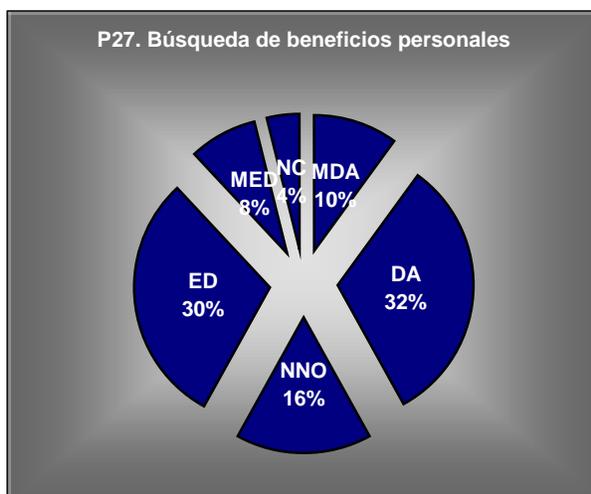
Todas las anteriores son también definiciones del sistema normativo en progreso.

El 66% aseguró estar de acuerdo o muy de acuerdo con que la revista crece en tamaño y controles administrativos, pero solamente el 32% opinó que las normas y reglas existentes son absurdas o caducas.

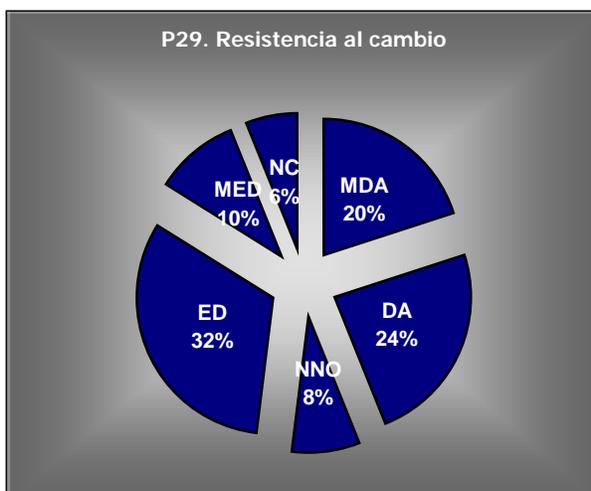


De este modo, observa una característica del sistema burocrático. Sin embargo, cabe destacar que recientemente ocurrió un recorte de personal.

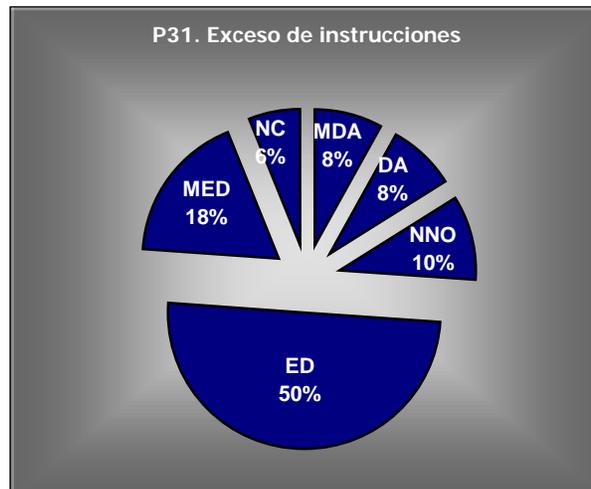
El 42% aseveró que otra característica de **Proceso** es que existe la búsqueda de beneficios personales, aunque el 38% se manifestó de forma contraria.



El 14% afirmó que existe corrupción. 44% de los entrevistados dijo que perciben resistencia al cambio. El 42% no lo ve de esa manera. Es posible que, en realidad, el sistema sea resistente al cambio (característica de las burocracias), pero que parte de los encuestados, de hecho, justifiquen el “status-quo”.



El 14% estuvo de acuerdo con que los jefes son autoritarios. La mayoría (66%) opinó de manera contraria. En consecuencia, 68% negó que haya un exceso de instrucciones. En este tópico el sistema bajo estudio se aleja de la burocracia.

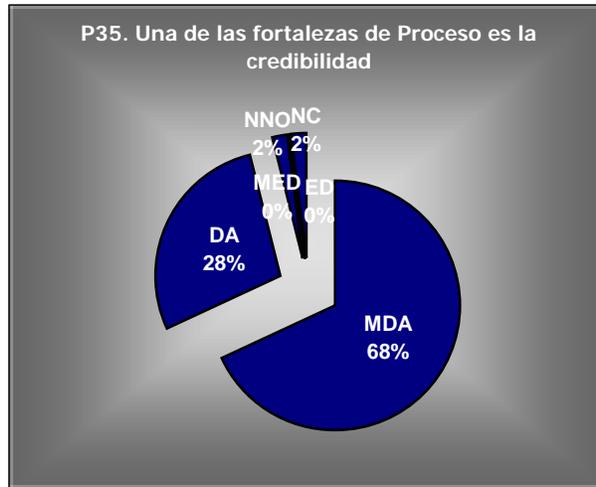


El 46% manifestó que se concretan los compromisos y acuerdos entre las partes aunque 36% aseguró que no es así.

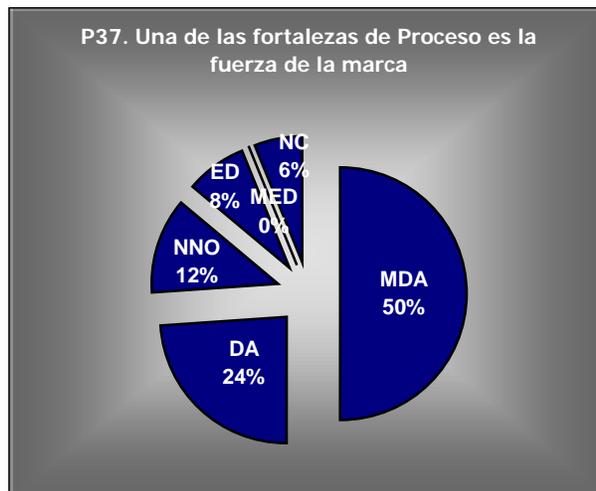


El 14% indicó que se obstaculizan los servicios, el 50% lo negó y el 30% no se pronunció al respecto. El 66% estuvo en desacuerdo con que existan amenazas de parte de superiores o compañeros. Estas peculiaridades que no presenta el sistema son propios de la burocracia y de los totalitarismos.

El 96% estuvo muy de acuerdo o de acuerdo con que la credibilidad es una fortaleza de **Proceso**; 94% consideró que la independencia lo es también.



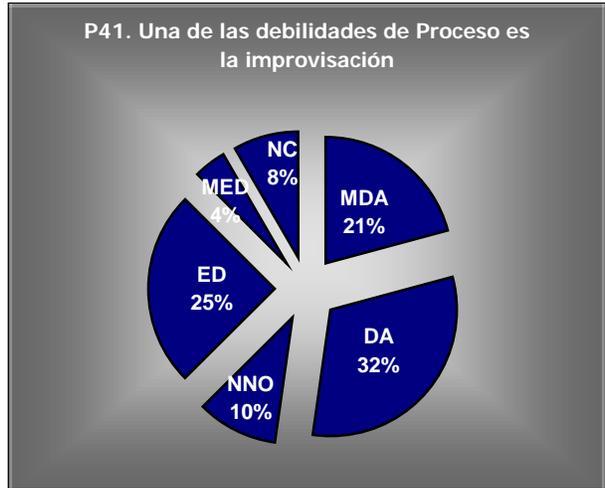
Y 74% opinó lo mismo con respecto a la fuerza de la marca.



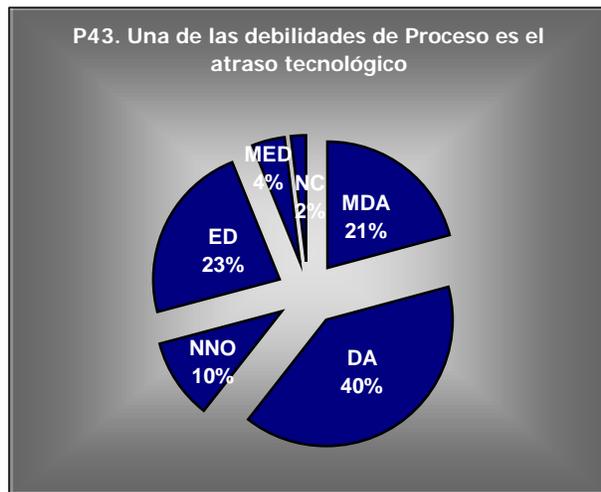
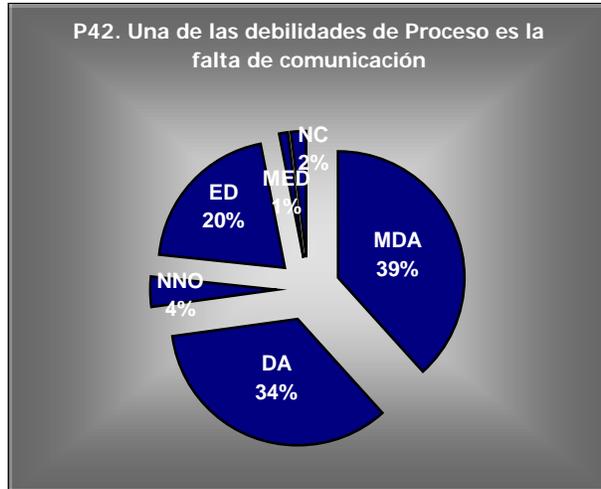
También, fueron consideradas fortalezas el profesionalismo (86%) y en menor medida el orgullo y la mística (62%). Con respecto al último punto, el 20% se manifestó en desacuerdo.



El 56% consideró que la inercia es una debilidad de la empresa; el 50% dijo que otra debilidad es la improvisación.



El 72% estuvo muy de acuerdo o de acuerdo con que otra debilidad es la falta de comunicación, 58% con que lo es el atraso tecnológico y 46% con que lo es también la arrogancia de sus colaboradores.



Para el 50% de los encuestados una debilidad de **Proceso** es la administración; para el 38% constituye una debilidad la falta de institucionalidad así como el diseño de la revista 38%.



En la parte final, se solicitó a los encuestados que agregaran algo que consideraran importante para conocer mejor la forma de organización en **Proceso**.

Cuatro personas consideraron importante realizar juntas generales con el director para exponerle sus puntos de vista y para mejorar la relación entre áreas. Dos plantearon que debiera darse a conocer el organigrama de la empresa. Dos más insistieron en la importancia de la comunicación. Un par de trabajadores pidió que se pusiera más atención en la administración.

Entre otras propuestas, se mencionó “crear un buzón de sugerencias”, “dar a conocer nuestra misión y visión”, “cumplir los compromisos”, “terminar pronto con la reestructuración de la empresa” y que **Proceso** “no pierda su parte humana”.

## Entrevistas a profundidad

Con el mismo propósito, pero para obtener más información sobre la evolución del sistema **Proceso**, se realizaron cuatro entrevistas a profundidad. Los entrevistados fueron dos fundadores de la revista –Vicente Leñero (editor en la fundación, subdirector posteriormente y actual miembro del Consejo de Administración) y Enrique Maza (articulista y miembro del Consejo de Administración) -- y dos trabajadores con más de diez años de antigüedad: Salvador Corro (Jefe de la agencia de noticias APRO y actual subdirector de información) y Alejandro Caballero (reportero y actualmente coordinador de Deportes y del suplemento **Proceso Jalisco**).

Se dividieron las entrevistas de Leñero y Maza y Corro y Caballero por una razón: en distintos tiempos, los dos primeros y los segundos formaron parte del órgano directivo de la revista.

En primer lugar, se les preguntó a los entrevistados cuáles son los cambios organizacionales más importantes de **Proceso** en su historia. Leñero los contó como sigue:

“El licenciado Jorge Barrera Graf, acorde con lo que pensaba Samuel I. Del Villar, nos sugirió que no formáramos una cooperativa, que había funcionado tan mal con el ‘golpe de Regino’ y los suyos. Que nos integráramos, jurídicamente, en una Sociedad Anónima, con su correspondiente Consejo de Administración. Esto no nos hacía dueños de la revista, sino sus administradores. Siempre sentimos, pensamos, declaramos, que los dueños de la revista serían quienes trabajaran en ella. Así fue desde el principio y así es hasta ahora. Cualquier miembro del consejo de administración que se saliera de la revista, endosaría sus acciones para que las tomara (siempre en representación de todos los trabajadores) quien entrara a ser nuevo miembro del consejo. Esto se hizo ‘compromiso’

moral, y esto declaramos en una carta que firmamos, en los años 90—me parece—quienes formábamos parte de ese consejo de administración”.

Maza hizo dos observaciones preliminares: que en todas sus respuestas daría su punto de vista, “que necesariamente será subjetivo y con frecuencia apreciativo” y que no estuvo enterado de muchas cosas de **Proceso**, principalmente del sector administrativo, porque no tuvo contacto directo.

Al respecto de los principales cambios organizacionales, dijo que su impresión era que, “cuando organizamos **Proceso**, recién salidos de *Excélsior*, simplemente aplicamos la estructura organizativa del periódico: Un Consejo de Administración y un Consejo de Redacción. Dos secciones: la periodística, bajo un jefe de redacción, y la administrativa, bajo un gerente, ambas bajo un solo director general y un subdirector. Ignoro el organigrama de la sección administrativa, pero había una gerencia, un departamento de contaduría, uno de publicidad, uno de circulación, uno de reparto, que yo sepa. En la sección periodística, un departamento de noticias con su jefe de información y sus reporteros repartidos por fuentes y asuntos especiales, un departamento editorial, uno de cultura, uno de fotografía, uno de producción y uno de formato o arte, como se haya llamado. Omito la Agencia de Noticias, APRO, que tenía su propio jefe pero utilizaba a los mismos reporteros y, de algún modo, se entremezclaba en todos los terrenos de una manera peculiar que fue cambiando de Paco Fe Álvarez a Marín y después. Aunque la revista está involucrada en ese proceso, creo que merece tratamiento aparte”.

Sobre la misión, coinciden Leñero y Maza que sólo existió de manera implícita: “La misión estaba señalada implícitamente. Queríamos hacer un periodismo libre, una revista hecha y manejada administrativamente por periodistas, no por empresarios. Una revista – eso lo fuimos descubriendo desde los primeros tiempos—que fuera sostenida por sus

lectores más que por su publicidad; de algún modo al margen de la publicidad gubernamental que en los años 70, y desde antes, representaba un sostén económico fundamental de la prensa mexicana”, respondió Leñero.

Maza: “Nunca hicimos, que yo sepa, ninguna declaración, ni pública ni interna, de visiones especiales ni de valores institucionales. Nos quitaron el periódico y queríamos hacer periodismo. Coincidíamos, sin proclamarlo, en que queríamos un periodismo honesto, de investigación periodística, de independencia absoluta frente al poder y frente al dinero, porque los dos condicionan y acaban por someter, como estaba la prensa de entonces. Por eso nos corrieron y eso queríamos seguir siendo. No teníamos ni intención ni razón para proclamarlo en declaraciones públicas. Simplemente queríamos vivirlo en dignidad, en libertad de conciencia y de expresión, en actividad crítica. Así se expresó en el editorial del primer número. Queríamos contribuir a crear una nación en la que fuera posible y digno vivir”.

Entre los cambios más importantes en la organización interna de la revista, resalta Leñero: “Desde el principio se estableció el liderazgo de Julio Scherer García. Eso nunca se sometió a discusión. Era el jefe natural, y la organización interna se hizo con el grupo que se fue formando en torno a él. El grupo se formó de manera natural. Quienes habían participado activa y apasionadamente en la fundación de **Proceso**, formaron parte de ese núcleo. Algunos se separaron de él y algunos se incorporaron a él. Pero siempre de manera natural”.

Enrique Maza cuenta que, en esa estructura general, no hubo ningún cambio estructural importante, “hasta que Julio, Vicente y yo nos jubilamos. Hubo cambios de personas, modificaciones de funciones y cambios secundarios. No recuerdo ningún cambio

esencial. Cuando nos jubilamos, hubo un cambio significativo, que fue la dirección colegiada, de seis miembros, primero, de tres después, que fueron un fracaso”.

Sobre la definición de políticas de reclutamiento, selección y razones de despido, Leñero recuerda que cuando se necesitó reclutar a alguien siempre se hizo en términos de calidad periodística: “Durante muchos años tratamos de que ningún reportero o periodista fundador, que había participado desde el primer número, fuera apartado de su trabajo”.

Maza respalda: “La calidad periodística, la honestidad personal y el deseo de ser parte de esa empresa periodística y humana definían por sí mismos la pertenencia. Se despedía a un tipo simplemente porque no trabajaba o porque finalmente no daba el ancho o porque trabajaba simultáneamente en otra empresa de comunicación, en la competencia. Cosas así, de sentido común. Y lo mismo para reclutar. Yo no recuerdo ninguna política expresa de despidos. La emergencia económica nos hizo despedir a un número, cuando López Portillo nos quitó la publicidad”.

También son coincidentes sus apreciaciones sobre los valores de la organización y los líderes que se integraron al proyecto. Dice Leñero al respecto:

“Nos animaba en un principio, como motor fundamental, el lema, la lucha por la libertad de expresión que había sido mellada en nuestra salida de Excélsior. Agregamos, obviamente, la calidad periodística, que trae aparejada, por supuesto, la ética profesional. Pensamos que un periodista corrupto no puede ser jamás (por los compromisos que implican sus actos de corrupción) un verdadero, un buen periodista”.

“Todo lo anterior responde también a esta pregunta, sobre los valores que uno encontraba en **Proceso** y en sus líderes: profesionalismo, integridad, proyecto periodístico, independencia del poder y del dinero, claridad de objetivos, excelencia profesional, significado en el trabajo”, añade Maza.

Sobre la organización de la rutina cotidiana de labores hace memoria Vicente Leñero: “Entre nosotros mismos, entre el grupo de Julio, distribuimos cargos de acuerdo a las capacidades y especialidades de cada quien. Así integramos “los cuadros” directivos de la propia revista y de una agencia de noticias que duró hasta que el “no pago para que me peguen” disminuyó la publicidad (que venía del gobierno y de los empresarios simpatizantes a él) y dio al traste con la agencia que ya no podía sostenerse. Al principio, además, dimos sobrada importancia a los articulistas que habían sido basamento en la lucha de los últimos años de *Excélsior*. Después, la importancia fundamental la tuvieron los reporteros, el trabajo propiamente periodístico”.

Enrique Maza recuerda la rutina cotidiana de labores como se organiza en un periódico, pero con dimensión semanal: juntas del consejo, definición de temas, órdenes de trabajo por fuentes, por temas y por capacidades especiales. Diálogo cotidiano del consejo de redacción para redefinir, puntualizar, añadir, revisar, conferir o simplemente platicar e informarse, en un ambiente de amistad y confianza difícil de encontrar en otros lados. Los puestos estaban divididos formal y funcionalmente, “pero con una elasticidad humana y profesional muy singular”.

Ambos consideran que los puestos estaban definidos formal y funcionalmente los puestos, a partir de las tareas que cada quien desempeñaba.

Sobre la centralización de la toma de decisiones, reflexiona:

“La toma siempre se hizo en función del grupo que se fue formando, con los cambios producidos por los que se fueron yendo, en torno a Julio Scherer. Pero éste nunca actuó de manera impositiva. Todas las decisiones se tomaban en grupo. Ese grupo terminó siendo el núcleo fundamental del consejo de administración”.

Según Maza, la toma de decisiones “estaba y no estaba centralizada”. Es decir, “en periodismo tiene que haber una cabeza que decida qué entra y qué no entra. Eso no se puede poner a votación y menos a la hora de cierre. Una cabeza que decida lo periodístico y las jerarquías de los temas es indispensable o la revista no marcha. Pero esto se discutía en el consejo de redacción, siempre, en las juntas de los lunes y de los jueves y en las juntas, diálogos, charlas cotidianas, que revisábamos, corregíamos, añadíamos, cancelábamos, cambiábamos y tomábamos en cuenta los pareceres de los reporteros que, con frecuencia, estaban presentes en esos diálogos, sugerían, aportaban. No era una estructura dictatorial ni de autoridad intocable e inapelable, sino extraordinariamente participada de manera informal, pero seria, humana y profesional. Era lo bello de una participación verdaderamente tomada en cuenta, por más que no fuera democracia formal”.

En cuanto a la forma de calificar el nivel de conocimiento administrativo de los líderes durante los primeros años de la revista, anota Leñero que “administrativamente no la hicimos extraordinariamente bien, porque ninguno de nosotros era sabio en cuestiones administrativas. Pero desde luego se buscó la solidez. No crecíamos endeudándonos sino aprovechando lo que teníamos. Crecimos porque podíamos crecer. Aunque es posible que con una mejor “administración empresarial” la revista hubiera funcionado mejor. Funcionó bien, muy bien, gracias a que ninguno de los miembros de ese grupo tenía ambiciones económicas, ni siquiera empresariales. La empresa servía a lo periodístico, y lo periodístico nunca fue sacrificado en vistas a mejorar el negocio”.

Maza confirma: “El nivel de conocimiento en el sector periodístico, informativo, del contenido de la revista, era notable. Ignoro el nivel administrativo que, finalmente, reveló fallas serias. Por eso, el desarrollo periodístico fue de impacto nacional, que no puede negarse, por más que haya tenido sus baches importantes y dolorosos en las dos direcciones

corporativas que ensayamos y que implicaron un descenso serio de la revista, en contenido y en finanzas. Obviamente, la revista no guardó una línea ascendente sin caídas. Las tuvo, altos y bajos, que respondían a crisis internas y externas”.

Leñero sostiene que en la administración, se combinaban los estilos clásico (centrado en tareas) y humanístico (centrado en el talento de los colaboradores):

“El talento, la inventiva, la imaginación, el celo periodístico, eran los motores. Cobraba más importancia el que mejor desarrollaba sus tareas. De manera natural, pienso. El “talento” periodístico privó sobre cualquier concepto de méritos burocráticos”.

Maza opina igual: “Mi impresión es que había los dos estilos. Había tareas que respondían al talento personal y en ese nivel se asignaban, como viajes, reportajes en el extranjero, giras por el país, temas especiales (como una serie de reportajes médicos sobre desnutrición, etc.) y otras que correspondían a la centralización de tareas y que eran las cotidianas. *Proceso* no era una estructura fija, inamovible; tenía unja flexibilidad importante, que respondía con frecuencia a peticiones concretas o iniciativas de personas concretas”.

Ambos creen que las propuestas de sus compañeros de entonces eran tomadas en cuenta. “Demasiado en cuenta, a veces”, dice Leñero.

“La confianza que tenían en mí el director y los miembros del grupo, hizo que muchas de mis barrabasadas fueran tomadas en cuenta. Pienso que se me dejaba manos libres, por ejemplo, en la formación de la revista. Durante mucho tiempo fue una revista de imagen fea, a veces horrible (incluyendo las portadas) por mis limitaciones en lo que hace al diseño de la publicación. Estoy convencido de que hubiéramos necesitado, desde el principio, un diseñador de talento. Pero el diseño no era nuestro fuerte (no era el mío, desde luego); dábamos más importancia al contenido. Y gracias a la fuerza y a la calidad del

contenido, la revista sobrevivió y progresó a pesar de una imagen tan precaria como la que tuvo en un largo trecho de su existencia. Por fortuna, la imagen física del Proceso de ahora, es decente y atractiva, cosa que pudo ser desde mucho antes si los miembros del grupo no hubieran confiado excesivamente en mí”.

Enrique Maza opina que las iniciativas particulares eran tomadas en cuenta, las propuestas eran escuchadas, apoyadas y llevadas a cabo, las propias y las ajenas.

Leñero atribuye el éxito periodístico de la revista en sus primeras dos décadas a su periodismo “al talento, sin duda privilegiado, de Julio Scherer García en lo que hace a la propuesta de la temática, a la búsqueda de “exclusivas”, al carácter crítico de sus contenidos. En un tiempo en que resultaba muy difícil, espinoso y hasta peligroso enfrentarse al poder, Proceso –gracias siempre a su director Julio Scherer—lo hizo como tarea habitual, como gesto definitorio. Esa manera de enfocar la realidad, de descubrir lo secreto, lo oculto, lo desapercibido, contagió siempre a todos los reporteros de nuestro semanario. Se buscaban temas de reportajes, de entrevistas, en función siempre de la originalidad, del ángulo distinto, de la investigación más a lo profundo” y Maza afirma que el éxito responde “a su libertad, su capacidad informativa profesional, su independencia y su claridad y calidad de crítica informada, no panfletaria”.

“La gente se enteraba de lo que estaba pasando, tenía confianza en la honestidad de la revista y de su personal, sabía que no estaba vendida y que estaba bien informada, era original porque descubría lo que se ocultaba o se quería ocultar, y lo fundamentaba; porque no era protagónica sino profesional. Nos tacharon de amarillistas, de ser un trago semanal de bilis, pero nunca lo demostraron. Y reconozco que algunas veces se nos pasó la mano y sí fuimos amarillistas, pero fueron pocas veces y supimos corregir. Y nunca mentimos”.

Así describen ambos la relación entre **Proceso** y el gobierno en esos años, así como la relación del gobierno con el resto de la prensa:

Leñero: “La relación era tirante, por momentos sumamente conflictiva, pero eso daba fundamento a su eficacia. Nunca, sin embargo, Proceso estuvo al margen del poder. Los poderosos, los políticos, siempre estuvieron cerca. El director y sus reporteros se contactaban con ellos, no para conciliarse, sino para obtener, lateralmente, información. La tensión siempre se da cuando uno jala la cuerda de un lado y otro del otro lado. No puede haber tensión si es sólo uno, el periodista, el que tironea. Un periodista alejado de los protagonistas del poder no puede ser un buen periodista. Hay que estar cerca, no para doblegarse a él, sino para dialogar, discutir, “tensionar” con él. No era lo común en el gremio. Buena parte del periodismo de entonces prefería halagar al poder, aprovecharse de él, doblegarse, etc. El éxito de **Proceso** se debe a que hizo todo lo contrario”.

Maza: “Nuestra relación con el gobierno nunca fue sumisa, con frecuencia fue ríspida, a veces fue agresiva, siempre fue lejana, con Zedillo fue de ignorancia despectiva, pero no les quedó más remedio que aceptarnos y respetarnos. Con el resto de la prensa, la relación del gobierno dependía de la sumisión y de la disponibilidad de cada órgano de prensa”.

A continuación, la entrevista que respondieron Salvador Corro y Alejandro Caballero.

Para Caballero, el cambio organizacional más importante de Proceso en su historia ocurrió en 1996, cuando la revista cumplió 20 años, al anunciar Julio Scherer García y Vicente Leñero su retiro de los máximos cargos operativos de dirección. Comenta: “Tres años de pugna por el espacio que dejan ambos, principalmente Julio Scherer, concluyen en 1999 con la decisión de los propios Scherer y Leñero, --quienes a partir de su retiro de los

trabajos cotidianos de edición quedaron solamente como cabezas del Consejo de Administración de dicha publicación—de nombrar a Rafael Rodríguez Castañeda, como director de **Proceso**”.

Caballero entiende que no existió originalmente una declaración expresa de misión, visión y/o de valores institucionales: “A quienes en 1976 iniciaron la construcción de esta empresa les importaba, por sobre todas las cosas, garantizar un contenido informativo sin igual y se puede decir que les asistió la razón porque en esa parte ha radicado su éxito. Lamentablemente, lo organizacional y administrativo no recibieron la misma atención, ni se contó en estas áreas con personajes de la calidad profesional y ética como sí los había en la redacción”.

Corro, sin embargo, opina que desde su origen, Proceso definió perfectamente su misión. “El editorial contenido en el número uno es, sustancialmente vigente porque define, entre otras cosas que: La tarea real de Proceso trasciende a los periodistas que lo hacen, en la medida en que asuman su compromiso con su tiempo y con su país.

*En medio de señales ominosas, entre las cuales la información y la crítica pública pudieran parecer exóticas o peligrosas, **Proceso** asume el compromiso de brindarlas. Nos empeñamos en hacerlo porque estamos persuadidos de que es importante contribuir a que la nación se conozca a sí misma para que a partir de su propia conciencia pueda delinear su porvenir justo y libre.*

Este editorial advierte también algo que se repite desde entonces, la lucha perenne entre la prensa que busca ser responsable y el poder que no se ciñe a la legitimidad”.

Piensa que sus valores también estuvieron bien establecidos desde el principio: “ejercicio pleno de la libertad ante cualquier poder político, económico o de otro tipo, dignidad y responsabilidad”.

Agrega Corro que “es evidente que las circunstancias que dieron origen a **Proceso** obligaron a que la atención principal se centrara en establecer los objetivos y su misión, y no se diera la importancia debida a la necesidad de planear administrativamente la empresa que iniciaba”.

Sobre los cambios que ha registrado la revista en su estructura jerárquica de 1997 a la fecha, Caballero considera que el más importante fue la salida de Julio Scherer de la dirección de la revista. Reflexiona:

“Posteriormente, en una decisión desafortunada se optó por nombrar a una dirección colegiada integrada por Rafael Rodríguez Castañeda, Carlos Marín, Froylán López Narváez, Francisco Ortiz Pinchetti, Carlos Puig y Gerardo Galarza. Con esta decisión se provocó una pugna inesperada y triste por sus traumáticos desgarres internos y porque dejó al desnudo talentos menores e intereses y egoísmos mayores. Quedó en evidencia que ni Julio Scherer, ni Vicente Leñero prepararon la tarde o temprana inevitable sucesión. Al fracaso de la cúpula colectiva hecha pedazos al chocar diferentes calidades profesionales, éticas y humanas, le siguió la prolongación del desacierto. De una dirección conformada por seis, se pasó a una dirección de tres, con Rafael Rodríguez Castañeda, Carlos Marín y Froylán López Narváez. Las fricciones y enconos se profundizaron. La revista estuvo en riesgo de cerrar. Una tercera decisión definitiva, el nombramiento de Rafael Rodríguez como único director, dio inicio al fin del litigio interno, cuyas secuelas, a más de tres años, no desaparecen del todo”.

Corro apunta que “se ha dado un intento de modernizar su estructura sin que se haya logrado. La figura del director como único responsable, ante el personal, de la conducción administrativa y periodística de la empresa ha propiciado una concentración de tareas que inhibe o vicia determinadas áreas. Estimo que todos somos responsables en la medida en

que asumamos nuestras tareas. Sin embargo, la concentración de funciones y responsabilidades (que en muchos casos no se ejercen) impiden la aplicación de una estructura adecuada con el personal adecuado”.

Cuando se le pregunta sobre las políticas de reclutamiento, selección y razones de despido, dice Alejandro Caballero que “la parte débil de la revista siempre ha estado del lado organizacional y administrativo. Creo que desde el arranque de **Proceso** se apostó para esos puestos, por gente de confianza aunque incapaz e incluso carente de probidad. En buena medida, estimo que se mantiene hasta la fecha lo primero: gente de confianza pero no suficientemente capacitada. En la actualidad se están elaborando y aplicando algunas muy superficiales políticas de reclutamiento y selección de personal y por tanto de despido”.

De acuerdo con Salvador Corro, tampoco “hay criterios definidos para la selección o despidos del personal. En el caso de los despidos la explicación oficial más bien es ambigua y contradictoria”.

Posteriormente, hablan sobre los valores en la organización y/o en sus líderes que los llevaron a integrarse al proyecto. Caballero dice que “la personalidad y estatura profesional y ética de Julio Scherer siguen siendo el eje de la revista. Es la referencia obligada y única. No hay otro líder, ni tampoco referencias organizacionales que sustituyan dicha carencia. La mística está muy venida a menos y tiene que ver con decisiones de la actual dirección mal comunicadas, mal instrumentadas o incumplidas. Hay que señalar, sin embargo, que Rafael Rodríguez tomó la decisión de limpiar el cochinerito que dejaron como pesada carga para el presente y futuro de la revista, la mala administración pasada. Los valores que persisten son el de la honestidad y la libertad de trabajo, que no son poca cosa”.

Para Corro, “el esquema de valores periodísticos originales de **Proceso** continúa vigente. La administración presenta algunas fallas, situación que se traduce en una debilidad para la empresa pues se ha mostrado incapaz para apoyarse en las principales fortalezas de la revista -credibilidad, seriedad y honestidad- para mejorar la situación económica y profesional de la empresa y del personal”.

“Otra fortaleza es el capital moral y profesional que representan los principales líderes como Julio Scherer, Vicente Leñero y Enrique Maza”.

Con respecto a la organización de la rutina cotidiana de labores, Caballero lamenta que, de hecho, no la hay: “Hay intentos, pero sin autoridad, ni seguimiento, sin estímulos, ni responsabilidades”.

Corro se refiere al caso de la **Agencia Proceso** (APRO). “Mi tarea como Editor en Jefe consistía en, por las mañanas, establecer comunicación con el responsable de generar la información de **Proceso** para surtir, a su vez, de información a la agencia. Conforme se recibe la información tanto de los reporteros, corresponsales y colaboradores, los editores las trabajan (editan, cabecan, etc.) para ser enviadas por la tarde-noche a nuestros suscriptores en toda la República”.

Sobre la definición de los puestos, Caballero indica que hay una definición formal, pero no funcional.

Corro sostiene que administrativamente están definidos los puestos, pero funcionalmente observa fallas como las que mencionó anteriormente. Agrega que, periodísticamente, también están definidas las funciones.

Sobre la toma de decisiones en **Proceso**, dice Caballero:

“Siempre han sido centralizadas, con aciertos inapelables en la parte editorial, con desaciertos en la administrativa”.

Corro: “Hasta 1997 la toma de decisiones estuvo centralizada en el consejo de redacción integrada por aproximadamente siete personas encabezadas por don Julio. Dentro de este grupo predominaron las decisiones del director y el subdirector. Entre el consejo de redacción y las demás áreas había una retroalimentación que, en algunos casos no era definitiva. La toma de decisiones en la actualidad se ha vuelto a centralizar”.

Así califican el nivel de conocimiento administrativo de los líderes en estos últimos años y con respecto a los anteriores:

Para Caballero, es insuficiente en los líderes pasados y los presentes. “La principal carencia de esta revista ha estado en el lado administrativo. Para los líderes anteriores da la impresión de que nunca fue una prioridad y se confió excesivamente en la gente que designaron como responsable de esa área. En la actualidad hay quizá el mismo desconocimiento que los anteriores, pero tiene mucha más atención. Se ha logrado frenar la corrupción y el abuso pero no se toma la decisión de nombrar a un gerente experimentado, honrado y emprendedor”.

De acuerdo con Corro, a partir de 1997 y como consecuencia de una crisis interna, los responsables de la revista han demostrado un mayor interés en lo administrativo. “Anteriormente la revista funcionó de una manera muy especial, un sistema que se fue improvisando y creando, pero que dio muy buenos resultados. Los principales directivos de la empresa concentraron su atención en las cuestiones periodísticas, lo que a su vez se tradujo en un éxito económico notable y permanente que al mismo tiempo se reflejó en su personal. Para entonces había suficientes ingresos y no había motivos para preocuparse por falta de recursos”.

“Evidentemente no hubo una planeación, situación que hizo crisis al combinarse con un proceso de desestabilización interno. Esa falta de planeación y previsión ocasionó un estancamiento económico.”

El estilo administrativo que percibe Salvador Corro, desde los orígenes de la empresa, es el clásico: “Esto si tomamos en cuenta que las funciones estaban muy bien divididas y definidas. Recuerdo las famosas frases de don Julio a Enrique Sánchez España, responsable de la administración: “yo no sé como le va hacer pero hay que aumentar los salarios”. Y había aumento. Y no nos iba mal”.

Ambos piensan que sus propuestas son escuchadas y tomadas en cuenta. Dice Caballero: “En lo personal sí. Sin embargo siento que la mayoría de los compañeros no tienen la misma percepción. Creo que la comunicación interna, ironía de **Proceso** es otro de sus flancos débiles”.

Y considera que el éxito periodístico de **Proceso** en sus primeras dos décadas se debe a las calidades informativas de los materiales publicados y a la incorruptible posición de los directivos. “Dicho de otra manera: a la congruencia de Julio Scherer. Una cosa (la información) sin la otra (la ética) no tienen futuro”.

Corro se lo explica por “la fidelidad hacia sus valores expuestos desde su nacimiento: a la actitud crítica como resultado del ejercicio pleno de la libertad ante cualquier poder político, económico o de otro tipo, a la de su dignidad, responsabilidad y pasión por el periodismo”.

Sin embargo, ninguno cree que la revista conserva el éxito periodístico de los primeros años. Así lo explica Caballero:

“Considero que no mantiene el nivel de éxito periodístico que alcanzó en sus primeros 20 años, pero que sigue siendo la mejor revista en su género, aunque con una

competencia cada vez más profesional de un buen número de diarios y de espacios electrónicos. ¿Por qué no es el mismo éxito? Porque **Proceso** fue por muchos años única referencia. Hubo un sinfín de materiales periodísticos que solo se podían leer en este semanario. Porque hoy podemos encontrar buenos materiales en **Proceso**, pero también nos podemos enterar en otros espacios periodísticos de asuntos relevantes. Porque **Proceso** entró en crisis administrativa y los salarios profesionales de ser los más altos, quedaron muy rezagados. Por la misma razón, la capacitación y profesionalización de sus cuadros en un medio tan competido ha dejado mucho que desear”.

Corro, por el contrario, sostiene que **Proceso** “vuelve a recuperar el éxito porque cada día, en el caso de APRO y cada semana en el caso de la revista refrenda su independencia y su profesionalismo, su imaginación periodística y su posición crítica y mantiene su objetivo de informar más allá de las coyunturas políticas”.

Finalmente, se les pidió que describieran la relación entre **Proceso** y el gobierno en esos años y la relación del gobierno con el resto de la prensa:

“La relación no era profesional. Se daba desde el poder con un medio más que incómodo que no respondía al común de las empresas de comunicación y que de una u otra manera siempre estuvo hostigada. **Proceso** busca información aún a costa de ingresos económicos y de relaciones personales. En cualquier otra, el interés económico o el personal podían acabar definiendo la publicación de una u otra información. Eso fue lo que hizo (y hace) diferente y única a **Proceso**”, expuso Caballero.

“**Proceso** ha sido tirante, lejana y hasta violenta, mientras que la relación del resto de la prensa con el gobierno siempre fue tersa, de complicidad y servilismo. **Proceso** mantiene una posición crítica”, concluyó Corro.

# CONCLUSIONES

De acuerdo con los datos obtenidos en el sondeo levantado entre trabajadores de nómina de la revista, la mayoría opina que:

- Están bien definidos los puestos, hay claridad con respecto a las tareas que desempeña cada quien, las normas que debe seguir en el desempeño de su trabajo son claras, sigue una rutina para el desempeño de sus tareas (STC),
- En su área el trabajo se realiza en equipo, se comparten los recursos y la capacidad de tomar decisiones, nadie obstaculiza el trabajo en equipo, nadie monopoliza los recursos y existe cooperación de su área con respecto a otras.
- La mayoría de los trabajadores persiguen objetivos que los benefician personalmente, una actitud típica de su jefe es la supervisión participante y el aprendizaje común, **Proceso** tiene vocación de servicio, la imaginación y la creatividad son características de la revista, así como la capacidad para aprender (SNP).
- El funcionamiento de la empresa está centrado en la figura del director (SED),
- La revista crece en tamaño y controles administrativos, las normas y reglas son absurdas y caducas (SB), sin embargo, los jefes no son autoritarios y no existe un exceso de instrucciones y no se obstaculizan los servicios y no existen amenazas de parte de superiores o compañeros, peculiaridades propias de la burocracia y de los totalitarismos.

Con respecto a otras características del sistema, las opiniones se dividieron:

- Sobre la experiencia de la gerencia, no hay acuerdo. Por lo tanto, administrativamente, la revista se presenta como sistema empírico-discrecional.

Sobre la existencia de políticas y procedimientos, tampoco hay una clara mayoría.

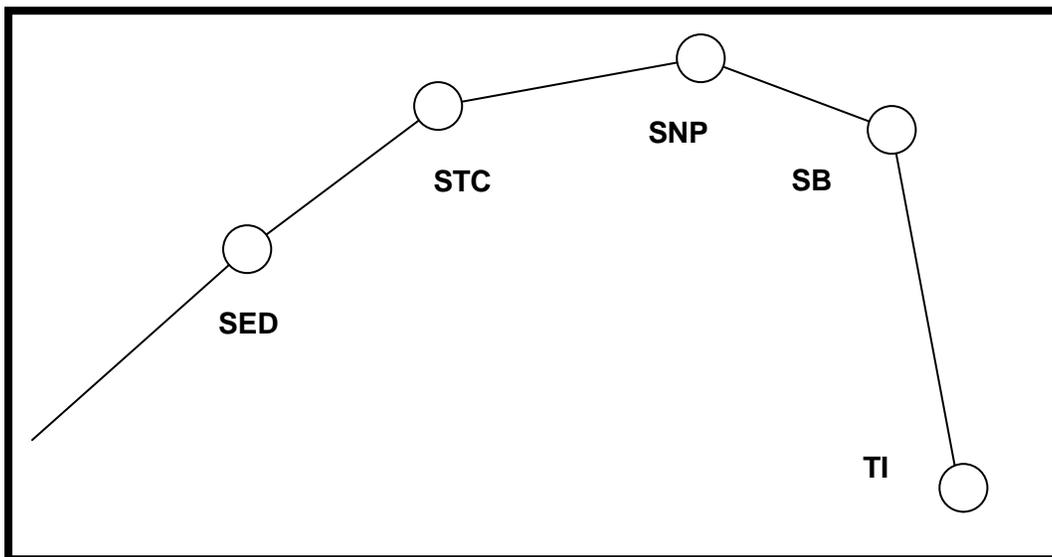
Por lo tanto, en este sentido el sistema está más cercano al SED.

Acerca de la búsqueda de objetivos comunes, poco menos de la mitad de los entrevistados afirmaron que sus compañeros no buscan lograr objetivos comunes. Un porcentaje similar estimó que sí lo hacen. El sistema, entonces, no cumple en este punto con la característica propia del SNP.

De acuerdo con los resultados de las entrevistas a profundidad, el sistema bajo estudio presenta una mezcla de características de los sistemas técnico de coordinación y normativo en progreso.

- No ha sufrido cambios organizativos importantes o radicales. Sólo modificaciones de funciones y cambios secundarios, con excepción de la dirección colegiada a la salida de los fundadores (SED).
- No hay definición de misión y visión explícita (STC a SNP).
- Hasta finales de los años 90, más de 20 décadas después de la fundación de Proceso, se definieron políticas de reclutamiento, selección y despido. Y las actuales, no constituyen criterios bien definidos (STC).
- Aunque no existe un documento formal sobre los valores de la empresa, son conocidos por todo el personal y existe un acuerdo básico al respecto(SNP).
- Tampoco hay una definición de la rutina cotidiana de labores. Esta falla es más marcada en lo administrativo que en lo periodístico (STC a SNP).
- Existe una definición formal, pero no funcional de los puestos (SED).
- La toma de decisiones siempre ha estado centralizada. Antes, la centralizaba el consejo de redacción. Ahora, la centraliza el director (SED).

- El nivel de conocimiento administrativo de los líderes es una falla que presenta el sistema hasta la fecha. Sin embargo, recientemente, se está prestando mucha mayor atención a lo segundo (SED a STC).
- En cuanto al estilo de la administración, la percepción es que se combinaban ambos. En este sentido, el sistema es muy flexible.
- El éxito periodístico de la revista en sus primeras dos décadas es atribuido por los entrevistados al talento de su director fundador, al carácter crítico de sus contenidos, a su libertad, a su independencia y a la incorruptible posición de los directivos.
- Sostienen que la empresa no tiene el mismo éxito, aunque se mantiene como la mejor revista en su género, debido a la competencia cada vez más profesional de un buen número de diarios y de espacios electrónicos.



Al representar el modelo de Nosnik gráficamente, notamos que nuestro objetivo es convertir a la organización **Proceso** en un sistema normativo en progreso, y mantenerla ahí mediante la revitalización.

Con ese propósito es necesario, en primer término, determinar dónde se encuentra. Como se mencionó anteriormente, la organización presenta una combinación de características de todos los sistemas. En suma:

Es **empírico-discrecional** en tanto está centrado en las figuras del fundador y el director y, aunque existen estructuras organizacionales y definiciones funcionales, la normatividad se da en términos de la voluntad, estado de ánimo y capacidad del líder organizacional. Además, el conocimiento administrativo y de gestión es incipiente

Presenta características del **sistema técnico de coordinación** porque, en efecto, el conocimiento administrativo y de gestión empieza a codificarse en rutinas técnico-científicas. Hay un organigrama y se ha formalizado la organización interna en la forma de políticas, procedimientos y puestos.

Es **normativo en progreso** --desde su inicio-- pues desde entonces existe la vocación de servir a la sociedad como una fuente de perfeccionamiento propio. Sin embargo, no ha formalizado su misión y visión.

Más que características del **sistema burocrático** y el **totalitarismo institucional**, en la organización eventualmente se presentan actitudes y comportamientos individuales que corresponden a dichos sistemas.

Por lo tanto, la organización bajo estudio ha avanzado de lo semicerrado a lo abierto, y hasta ahora no presenta síntomas que indiquen que involucre a la cerrazón. La organización está en la madurez, y predominan las características de los sistemas técnico de coordinación y normativo en progreso.

En sus primeros años, **Proceso** fue una empresa sencilla, de trabajadores creativos y versátiles, según consta en las entrevistas con los fundadores.

En noviembre del 2006, cumplió 30 años. La revista maduró y, junto con el orden, las definiciones y la especialización, disminuyó su capacidad de renovación, particularmente en el área administrativa.

Desde 1999, cuando Rafael Rodríguez Castañeda asumió la dirección, impulsó un proyecto de renovación. Doloroso e incompleto, pero ha dado sus primeros resultados.

Sin embargo, la revista ha pasado, como todo sistema, por periodos de balance y desequilibrio. Actualmente, se renueva tan lentamente que la impresión generalizada es que se ha estancado. Es decir, podemos decir que no se renueva, por lo menos no de manera radical o en estricto apego al estudio de su ambiente. Respalda esta percepción el alto porcentaje de trabajadores que dicen que existe resistencia al cambio (ver Capítulo 4).

Se han realizado modificaciones estructurales en varios departamentos, entre ellos Suscripciones, Reparto y la propia Subdirección de Administración (antes Gerencia). Se han creado otros nuevos, como Recursos Humanos y Mercadotecnia, y esta gerencia, junto con la de Publicidad, trabajan más coordinadamente bajo la Subdirección Comercial, el área de más reciente incorporación. Sin embargo, en la reorganización de la empresa, las modificaciones se han considerado separadamente, motivo por el cual no mejora la organización en conjunto.

Tanto en el sondeo como en las entrevistas, se aprecia que los trabajadores consideran que hace falta un mayor esfuerzo administrativo. Es posible que la actual administración no haya manejado las interacciones entre unidades e individuos y entre las unidades y otras organizaciones en el ambiente. Ha buscado la riqueza con la esperanza de alcanzar el desarrollo.

De acuerdo con la clasificación de Ackoff, **Proceso** tiene una administración que presenta características mezcladas. Es reactiva porque, en alguna medida, está insatisfecha con el estado actual de las cosas y con las expectativas a futuro. Es cierto que aprecia cómo fueron las cosas en el pasado. Pero no selecciona el estado previo como objetivo.

Aunque el sistema aún presenta rasgos de familia y, en parte, funciona autocráticamente, es paradójico que la mayoría de sus trabajadores consideran que son tomados en cuenta en las decisiones.

No obstante, en tanto estiman que la empresa está centrada en el director, muchas decisiones requieren de su aprobación, propiciando la burocratización.

Es también una administración inactiva porque, en varias épocas, respondió hasta que fue inminente la amenaza de una crisis, como lo fue la salida de varios directivos en 1997.

Pero la revista también presenta características de una administración proactiva, por su apuesta a que el futuro será mejor. Falta, sin embargo, estudiar y anticipar ese porvenir. Aunque en **Proceso** se aprecia la experiencia, con frecuencia se toma en cuenta la opinión de los jóvenes, que ya pertenecen al nivel directivo.

No puede considerarse una administración interactiva porque aún no construye el futuro que desea. Por eso, la base de esta propuesta es el rediseño de la organización.

**Proceso** ya enfrentó, y sigue enfrentando, la llegada de la competencia. Ha padecido la estrechez del mercado, las crisis económicas, torpezas legislativas, demandas judiciales y abruptas innovaciones tecnológicas. Ante algunos de ellos, respondió con rapidez. En otros casos, sucedió lo contrario.

Como afirman Nadler y Tushman, la organización debe aceptar que el diseño --y la consecuente capacidad para anticiparse al futuro-- es fuente de fortaleza competitiva.

Con base en los diseños de Ackoff, sugiero que **Proceso** se rediseñe como una jerarquía democrática para resolver los problemas derivados de las interacciones de sus partes, cosa que ha dejado de lado la administración.

La formación de juntas contribuiría a restituir la comunicación que los trabajadores añoran. A partir de las ellas, podrían establecerse mecanismos para la coordinación y la integración, y sugerirse políticas y procedimientos, en lo cual trabaja aisladamente Recursos Humanos.

Posteriormente, podrían implantarse algunos instrumentos de la economía interna de mercado. Actualmente, las finanzas de la revista están centralizadas. Esto ha propiciado que se distancien la redacción y el área administrativa. Cada cual siente que la empresa depende de su trabajo, y no del conjunto. Cada área cree que “subsida” a la otra.

Además, la introducción del modelo de la economía interna de mercado obligaría a los miembros del sistema a compartir información.

Para llevar a **Proceso** a la administración interactiva, ya que hemos ubicado la problemática y el análisis de situación, es evidente el primer paso: publicar su misión y visión, a la luz de las nuevas condiciones del entorno del sistema, para crear luego el diseño Ilimitado de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

--Ackoff, R. (1999). *Re-Creating the Corporation. A design of Organizations for the 21st Century*. Nueva York: Oxford University Press.

--Ackoff, R. (2001). *El arte de resolver problemas*. México: Editorial Limusa.

--Carreño Carlón, J. (2000). *Ética, prensa y poder en México*. En Deontología y Autorregulación Informativa. México: Universidad Iberoamericana.

--Carreño Carlón, J. (2000). *Crónica de una muerte postergada: El modelo mexicano de subordinación-colusión de los medios*. Coloquio Internacional sobre Derecho a la Información y Derechos Humanos. México.

--Delgado, A. (2000, Diciembre). *Proceso Edición Especial*, 7.

--Gardner, J. (1988). *Renewing. The Leader's Creative Task*. Leadership Papers.

--McQuail, D. (1997). *Introducción a la Teoría de la comunicación de masas*. México: Paidós Comunicación.

--McQuail, D. (1998). *La acción social de los medios: los medios de comunicación y el interés público*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.

- Monsiváis, C. (1979, Junio 4). *Proceso*, 135.
- Nadler, D.A. & Tushman, M.L. (1999) *El diseño de la organización como arma competitiva. El poder de la arquitectura organizacional*. México: Oxford University Press.
- Nosnik, A. (1996). *Linealidad, dinamismo y productividad en comunicación humana y social*. Nonotzan, Revista del Centro de Investigación de la Universidad del Tepeyac. Vol. I, No.2.
- Nosnik, A. (2000, Septiembre 26). *De fuentes egoístas a comunidades de inteligencia comunicativa: Exploraciones sobre el universo conceptual de la comunicación humana*. En Conferencia en la UNIVA.
- Nosnik, A. (2002). *El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones: 10 años después*. En C. Fernández Collado (Ed.), *La Comunicación en las Organizaciones* (pp.111-138). México: Trillas.
- Nosnik, A. (2003). *Caso Bimbo: La participación en una empresa*. Revista *Generación Anáhuac*, 36-40.
- Rodríguez, R. (1993). *Prensa Vendida*. México: Grijalbo.

--Torres, F.J. (1997) *El periodismo mexicano: Ardua lucha por su integridad*. México: Ediciones Coyoacán.

--Scherer, J. (1990). *El Poder, Historias de Familia*. México: Grijalbo.

## ANEXOS

### Encuesta autoadministrada

En <b>Proceso</b> :
1. Están bien definidos los puestos
2. Hay claridad con respecto a las tareas que cada quien debe desempeñar
3. Existe claridad con respecto a las normas que debe seguir en el desempeño de su trabajo
4. La gerencia y su equipo son expertos en la materia
5. Usted y sus compañeros siguen cierta rutina que ya conocen para el desempeño de sus labores diarias
6. Usted conoce la existencia de políticas y procedimientos de la empresa
7. Cada puesto es desempeñado por un especialista en la materia en que requiere dicho puesto
8. En su área, el trabajo se realiza en equipo
9. En su área, se comparten los recursos y la capacidad de tomar decisiones
10. En su área, siempre hay alguien que obstaculiza el trabajo en equipo
11. En su área, siempre hay alguien que monopoliza los recursos y/o la capacidad de tomar decisiones
12. Usted percibe cooperación de su área con respecto a otras áreas con las cuales se tiene que colaborar
13. La mayoría de los trabajadores de Proceso buscan lograr objetivos comunes
14. La mayoría de los trabajadores de Proceso buscan lograr objetivos que los benefician personalmente

15. El funcionamiento de la empresa está centrada en la figura de:

Algún fundador (favor de especificar): \_\_\_\_\_

Algún jefe: \_\_\_\_\_

El director

Nadie en particular

16. Las reglas con las que funciona su área o departamento fueron determinadas por:

Su jefe solamente

Su jefe y alguno de sus colaboradores

Su jefe y todos sus colaboradores

17. La siguiente es una actitud típica de mi jefe:

Supervisa de manera autoritaria y constante para asegurarse que hago lo que él quiere y considera correcto.

Supervisa de manera participante y busca aprender en el trabajo junto conmigo.

19. Vocación de servicio
20. Clara definición de misión
21. Clara definición de visión
22. Clara definición de valores
23. Imaginación y creatividad
24. Capacidad para aprender
25. Crecimiento de tamaño y controles administrativos

26. Normas y reglas absurdas o caducas
27. Búsqueda de beneficios personales
28. Corrupción
29. Resistencia al cambio
30. Autoritarismo de los jefes
31. Exceso de instrucciones
32. Se concretan los compromisos y acuerdos entre las partes
33. Obstaculización de servicios
34. Amenazas de parte de algún superior o compañero
35. Una de las fortalezas de Proceso es la credibilidad
36. Una de las fortalezas de Proceso es la independencia
37. Una de las fortalezas de Proceso es la fuerza de la marca
38. Una de las fortalezas de Proceso es el profesionalismo
39. Una de las fortalezas de Proceso es el orgullo y la mística
40. Una de las debilidades de Proceso es la inercia
41. Una de las debilidades de Proceso es la improvisación
42. Una de las debilidades de Proceso es la falta de comunicación
43. Una de las debilidades de Proceso es el atraso tecnológico
44. Una de las debilidades de Proceso es la arrogancia de sus colaboradores
45. Una de las debilidades de Proceso es la administración
46. Una de las debilidades de Proceso es la falta de institucionalidad
47. Una de las debilidades de Proceso es el diseño de la revista

## Transcripción de las entrevistas a profundidad

A continuación, se transcriben las respuestas de los fundadores.

1. ¿Cuáles son los cambios organizacionales más importantes de Proceso en su historia?

**Leñero:** El licenciado Jorge Barrera Graf, acorde con lo que pensaba Samuel I. Del Villar, nos sugirió que no formáramos una cooperativa, que había funcionado tan mal con el “golpe de Regino” los suyos. Que nos integráramos, jurídicamente, en una Sociedad Anónima, con su correspondiente Consejo de Administración. Esto no nos hacía dueños de la revista, sino sus administradores. Siempre sentimos, pensamos, declaramos, que los dueños de la revista serían quienes trabajaran en ella. Así fue desde el principio y así es hasta ahora. Cualquier miembro del consejo de administración que se saliera de la revista, endosaría sus acciones para que las tomara (siempre en representación de todos los trabajadores) quien entrara a ser nuevo miembro del consejo. Esto se hizo “compromiso” moral, y esto declaramos en una carta que firmamos, en los años 90—me parece—quienes formábamos parte de ese consejo de administración.

**Maza:** Dos observaciones preliminares:

- a) En todas mis respuestas voy a dar mi punto de vista, que necesariamente será subjetivo y con frecuencia apreciativo
- b) No estoy enterado de muchas cosas de **Proceso**, principalmente del sector administrativo, porque no tuve mucho contacto directo.

Cuando organizamos **Proceso**, recién salidos de *Excélsior*, tengo la impresión, simplemente aplicamos la estructura organizativa del periódico: Un Consejo de

Administración y un Consejo de Redacción. Dos secciones: la periodística, bajo un jefe de redacción, y la administrativa, bajo un gerente, ambas bajo un solo director general y un subdirector. Ignoro el organigrama de la sección administrativa, pero había una gerencia, un departamento de contaduría, uno de publicidad, uno de circulación, uno de reparto, que yo sepa. En la sección periodística, un departamento de noticias con su jefe de información y sus reporteros repartidos por fuentes y asuntos especiales, un departamento editorial, uno de cultura, uno de fotografía, uno de producción y uno de formato o arte, como se haya llamado. Omito la Agencia de Noticias, APRO, que tenía su propio jefe pero utilizaba a los mismos reporteros y, de algún modo, se entremezclaba en todos los terrenos de una manera peculiar que fue cambiando de Paco Fe Álvarez a Marín y después. Aunque la revista está involucrada en ese proceso, creo que merece tratamiento aparte.

2. ¿Tuvo declaración de misión, visión y/o de valores institucionales desde su inicio?

**Leñero:** La misión estaba señalada implícitamente. Queríamos hacer un periodismo libre, una revista hecha y manejada administrativamente por periodistas, no por empresarios. Una revista –eso lo fuimos descubriendo desde los primeros tiempos—que fuera sostenida por sus lectores más que por su publicidad; de algún modo al margen de la publicidad gubernamental que en los años 70, y desde antes, representaba un sostén económico fundamental de la prensa mexicana.

**Maza:** Nunca hicimos, que yo sepa, ninguna declaración, ni pública ni interna, de visiones especiales ni de valores institucionales. Nos quitaron el periódico y queríamos hacer periodismo. Coincidíamos, sin proclamarlo, en que queríamos un periodismo honesto, de investigación periodística, de independencia absoluta frente al poder y frente al dinero, porque los dos condicionan y acaban por someter, como estaba la prensa de entonces. Por eso nos corrieron y eso queríamos seguir siendo. No teníamos ni intención ni razón para proclamarlo en declaraciones públicas. Simplemente queríamos vivirlo en dignidad, en libertad de conciencia y de expresión, en actividad crítica. Así se expresó en el editorial del primer número. Queríamos contribuir a crear una nación en la que fuera posible y digno vivir.

3. ¿Cuáles fueron los cambios más importantes en su organización interna?

**Leñero:** Desde el principio se estableció el liderazgo de Julio Scherer García. Eso nunca se sometió a discusión. Era el jefe natural, y la organización interna se hizo con el grupo que se fue formando en torno a él. El grupo se formó de manera natural. Quienes habían participado activa y apasionadamente en la fundación de **Proceso**, formaron parte de ese núcleo. Algunos se separaron de él y algunos se incorporaron a él. Pero siempre de manera natural.

**Maza:** En esa estructura general, que tú puedes puntualizar y describir mejor y con más detalle y exactitud de funciones, no hubo ningún cambio estructural importante, hasta que Julio, Vicente y yo nos jubilamos. Hubo cambios de personas, modificaciones de funciones y cambios secundarios. No recuerdo ningún cambio esencial.

Cuando nos jubilamos, hubo un cambio significativo, que fue la dirección colegiada, de seis miembros, primero, de tres después, que fueron un fracaso.

4. ¿Definió políticas de reclutamiento, selección y razones de despido?

**Leñero:** Cuando se necesitó reclutar a alguien siempre se hizo en términos de calidad periodística. Durante muchos años tratamos de que ningún reportero o periodista fundador, que había participado desde el primer número, fuera apartado de su trabajo.

**Maza:** Yo pienso que no. La calidad periodística, la honestidad personal y el deseo de ser parte de esa empresa periodística y humana definían por sí mismos la pertenencia. Se despedía a un tipo simplemente porque no trabajaba o porque finalmente no daba el ancho o porque trabajaba simultáneamente en otra empresa de comunicación, en la competencia. Cosas así, de sentido común. Y lo mismo para reclutar. Yo no recuerdo ninguna política expresa de despidos. La emergencia económica nos hizo despedir a un número, cuando López Portillo nos quitó la publicidad.

5. ¿Qué valores encontró en la organización y/o en sus líderes para integrarse al proyecto?

**Leñero:** Nos animaba en un principio, como motor fundamental, el lema, la lucha por la libertad de expresión que había sido mellada en nuestra salida de *Excélsior*. Agregamos, obviamente, la calidad periodística, que trae aparejada, por supuesto, la ética profesional. Pensamos que un periodista corrupto no puede ser jamás (por los compromisos que implican sus actos de corrupción) un verdadero, un buen periodista.

**Maza:** Todo lo anterior responde también a esta pregunta, sobre los valores que uno encontraba en **Proceso** y en sus líderes: profesionalismo, integridad, proyecto periodístico, independencia del poder y del dinero, claridad de objetivos, excelencia profesional, significado en el trabajo.

6. ¿Cómo se organizaba la rutina cotidiana de labores? ¿Por qué?

**Leñero:** Entre nosotros mismos, entre el grupo de Julio, distribuimos cargos de acuerdo a las capacidades y especialidades de cada quien. Así integramos “los cuadros” directivos de la propia revista y de una agencia de noticias que duró hasta que el “no pago para que me peguen” disminuyó la publicidad (que venía del gobierno y de los empresarios simpatizantes a él) y dio al traste con la agencia que ya no podía sostenerse. Al principio, además, dimos sobrada importancia a los articulistas que habían sido basamento en la lucha de los últimos años de *Excélsior*. Después, la importancia fundamental la tuvieron los reporteros, el trabajo propiamente periodístico.

**Maza:** La rutina cotidiana de labores se organizaba como en el periódico, pero con dimensión semanal: juntas del consejo, definición de temas, órdenes de trabajo por fuentes, por temas y por capacidades especiales. Diálogo cotidiano del consejo de redacción para redefinir, puntualizar, añadir, revisar, conferir o simplemente platicar e informarse, en un ambiente de amistad y confianza difícil de encontrar en otros lados. Los puestos estaban

divididos formal y funcionalmente, pero con una elasticidad humana y profesional muy singular.

7. ¿Estaban definidos formal y funcionalmente los puestos?

**Leñero:** Ya lo dije en la respuesta anterior. Pero sí, claro, estaban bien definidos los puestos a partir de las tareas que cada quien desempeñaba.

8. ¿Qué tan centralizada y/o participativa fue la toma de decisiones en **Proceso**?

**Leñero:** La toma siempre se hizo en función del grupo que se fue formando, con los cambios producidos por los que se fueron yendo, en torno a Julio Scherer. Pero éste nunca actuó de manera impositiva. Todas las decisiones se tomaban en grupo. Ese grupo terminó siendo el núcleo fundamental del consejo de administración.

**Maza:** La toma de decisiones estaba y no estaba centralizada. Me explico. En periodismo tiene que haber una cabeza que decida qué entra y qué no entra. Eso no se puede poner a votación y menos a la hora de cierre. Una cabeza que decida lo periodístico y las jerarquías de los temas es indispensable o la revista no marcha. Pero esto se discutía en el consejo de redacción, siempre, en las juntas de los lunes y de los jueves y en las juntas, diálogos, charlas cotidianas, que revisábamos, corregíamos, añadíamos, cancelábamos, cambiábamos y tomábamos en cuenta los pareceres de los reporteros que, con frecuencia, estaban presentes en esos diálogos, sugerían, aportaban. No era una estructura dictatorial ni de autoridad intocable e inapelable, sino extraordinariamente participada de manera informal, pero seria, humana y profesional. Era lo bello de una participación verdaderamente tomada en cuenta, por más que no fuera democracia formal.

9. ¿Cómo calificaría el nivel de conocimiento administrativo de los líderes durante los primeros años de la revista? ¿Qué tan relevante fue esto para el desarrollo de la misma?

**Leñero:** Administrativamente no la hicimos “extraordinariamente bien”, porque ninguno de nosotros era sabio en cuestiones administrativas. Pero desde luego se buscó la solidez. No crecíamos endeudándonos sino aprovechando lo que teníamos. Crecimos porque podíamos crecer. Aunque es posible que con una mejor “administración empresarial” la revista hubiera funcionado mejor. Funcionó bien, muy bien, gracias a que ninguno de los miembros de ese grupo tenía ambiciones económicas, ni siquiera empresariales. La empresa servía a lo periodístico, y lo periodístico nunca fue sacrificado en vistas a mejorar “el negocio”.

**Maza:** Lo anterior lleva a la pregunta 8. El nivel de conocimiento en el sector periodístico, informativo, del contenido de la revista, era notable. Ignoro el nivel administrativo que, finalmente, reveló fallas serias. Por eso, el desarrollo periodístico fue de impacto nacional, que no puede negarse, por más que haya tenido sus baches importantes y dolorosos en las dos direcciones corporativas que ensayamos y que implicaron un descenso serio de la revista, en contenido y en finanzas. Obviamente, la revista no guardó una línea ascendente sin caídas. Las tuvo, altos y bajos, que respondían a crisis internas y externas.

10. ¿Percibía un estilo clásico (centrado en tareas) o humanístico (centrado en el talento de los colaboradores) de administración?

**Leñero:** Se combinaban ambos. El talento, la inventiva, la imaginación, el celo periodístico, eran los motores. Cobraba más importancia el que mejor desarrollaba sus tareas. De manera natural, pienso. El “talento” periodístico privó sobre cualquier concepto de méritos burocráticos.

**Maza:** Mi impresión es que había los dos estilos. Había tareas que respondían al talento personal y en ese nivel se asignaban, como viajes, reportajes en el extranjero, giras por el país, temas especiales (como una serie de reportajes médicos sobre desnutrición, etc.) y otras que correspondían a la centralización de tareas y que eran las cotidianas. **Proceso** no

era una estructura fija, inamovible; tenía unja flexibilidad importante, que respondía con frecuencia a peticiones concretas o iniciativas de personas concretas.

11. En lo personal y en lo que se refiere a sus compañeros de entonces, ¿sus propuestas eran escuchadas y tomadas en cuenta?

**Leñero:** En lo personal, demasiado en cuenta, a veces. La confianza que tenían en mí el director y los miembros del grupo, hizo que muchas de mis barrabasadas fueran tomadas en cuenta. Pienso que se me dejaba manos libres, por ejemplo, en la formación de la revista. Durante mucho tiempo fue una revista de imagen fea, a veces horrible (incluyendo las portadas) por mis limitaciones en lo que hace al diseño de la publicación. Estoy convencido de que hubiéramos necesitado, desde el principio, un diseñador de talento. Pero el diseño no era nuestro fuerte (no era el mío, desde luego); dábamos más importancia al contenido. Y gracias a la fuerza y a la calidad del contenido, la revista sobrevivió y progresó a pesar de una imagen tan precaria como la que tuvo en un largo trecho de su existencia. Por fortuna, la imagen física del **Proceso** de ahora, es decente y atractiva, cosa que pudo ser desde mucho antes si los miembros del grupo no hubieran confiado excesivamente en mí.

**Maza:** Las iniciativas particulares eran tomadas en cuenta, las propuestas eran escuchadas, apoyadas y llevadas a cabo. Recuerdo muchas, propias y ajenas.

12. ¿A qué atribuye el éxito periodístico de la revista en sus primeras dos décadas?

**Leñero:** A su periodismo. Al talento, sin duda privilegiado, de Julio Scherer García en lo que hace a la propuesta de la temática, a la búsqueda de “exclusivas”, al carácter crítico de sus contenidos. En un tiempo en que resultaba muy difícil, espinoso y hasta peligroso enfrentarse al poder, **Proceso** –gracias siempre a su director Julio Scherer—lo hizo como tarea habitual, como gesto definitorio. Esa manera de enfocar la realidad, de descubrir lo secreto, lo oculto, lo desapercibido, contagió siempre a todos los reporteros de nuestro semanario. Se buscaban temas de reportajes, de entrevistas, en función siempre de la originalidad, del ángulo distinto, de la investigación más a lo profundo.

**Maza:** El éxito de **Proceso** en sus dos primeras décadas responde a lo que he dicho aquí: su libertad, su capacidad informativa profesional, su independencia y su claridad y calidad de crítica informada, no panfletaria. La gente se enteraba de lo que estaba pasando, tenía confianza en la honestidad de la revista y de su personal, sabía que no estaba vendida y que estaba bien informada, era original porque descubría lo que se ocultaba o se quería ocultar, y lo fundamentaba; porque era protagónica sino profesional. Nos tacharon de amarillistas, de ser un trago semanal de bilis, pero nunca lo demostraron. Y reconozco que algunas veces se nos pasó la mano y sí fuimos amarillistas, pero fueron pocas veces y supimos corregir. Y nunca mentimos.

13. ¿Cómo describiría la relación entre **Proceso** y el gobierno en esos años? ¿Y la relación del gobierno con el resto de la prensa?

**Leñero:** La relación era tirante, por momentos sumamente conflictiva, pero eso daba fundamento a su eficacia. Nunca, sin embargo, **Proceso** estuvo al margen del poder. Los poderosos, los políticos, siempre estuvieron cerca. El director y sus reporteros se contactaban con ellos, no para conciliarse, sino para obtener, lateralmente, información. La tensión siempre se da cuando uno jala la cuerda de un lado y otro del otro lado. No puede haber tensión si es sólo uno, el periodista, el que tironea. Un periodista alejado de los protagonistas del poder no puede ser un buen periodista. Hay que estar cerca, no para doblegarse a él, sino para dialogar, discutir, “tensionar” con él. No era lo común en el gremio. Buena parte del periodismo de entonces prefería halagar al poder, aprovecharse de él, doblegarse, etc. El éxito de **Proceso** se debe a que hizo todo lo contrario.

**Maza:** Nuestra relación con el gobierno nunca fue sumisa, con frecuencia fue ríspida, a veces fue agresiva, siempre fue lejana, con Zedillo fue de ignorancia despectiva, pero no les quedó más remedio que aceptarnos y respetarnos. Con el resto de la prensa, la relación del gobierno dependía de la sumisión y de la disponibilidad de cada órgano de prensa

La que sigue es la entrevista que respondieron los colaboradores de **Proceso**.

1. ¿Cuáles son los cambios organizacionales más importantes de **Proceso** en su historia?

**Caballero:** El cambio organizacional más importante en la historia de **Proceso** ocurrió en 1996, cuando la revista cumplió 20 años, al anunciar Julio Scherer García y Vicente Leñero, su retiro de los máximos cargos operativos de dirección. Tres años de pugna por el espacio que dejan ambos, principalmente Julio Scherer, concluyen en 1999 con la decisión de los propios Scherer y Leñero, --quienes a partir de su retiro de los trabajos cotidianos de edición quedaron solamente como cabezas del Consejo de Administración de dicha publicación—de nombrar a Rafael Rodríguez Castañeda, como director de **Proceso**.

2. ¿Tuvo declaración de misión, visión y/o de valores institucionales desde su inicio?

**Caballero:** Tengo entendido que no. A quienes en 1976 iniciaron la construcción de esta empresa les importaba, por sobre todas las cosas, garantizar un contenido informativo sin igual y se puede decir que les asistió la razón porque en esa parte ha radicado su éxito. Lamentablemente, lo organizacional y administrativo, no recibieron la misma atención, ni se contó en estas áreas con personajes de la calidad profesional y ética como si los había en la redacción.

**Corro: Proceso**, desde su origen, definió perfectamente su misión. El editorial contenido en el número 1 es, sustancialmente, vigente porque define, entre otras cosas que: “La tarea real de Proceso trasciende a los periodistas que lo hacen, en la medida en que asuman su compromiso con su tiempo y con su país”.

Añade: “En medio de señales ominosas, entre las cuales la información y la crítica pública pudieran parecer exóticas o peligrosas, Proceso asume el compromiso de brindarlas. Nos empeñamos en hacerlo porque estamos persuadidos de que es importante contribuir a que la nación se conozca a sí misma para que a partir de su propia conciencia pueda delinear su porvenir justo y libre”.

Advierte también algo que se repite desde entonces, la “lucha perenne entre la prensa que busca ser responsable y el poder que no se ciñe a la legitimidad”.

Sus valores también estuvieron bien establecidos desde el principio: ejercicio pleno de la libertad ante cualquier poder político, económico o de otro tipo, dignidad y responsabilidad.

Es evidente que las circunstancias que dieron origen a **Proceso** obligaron a que la atención principal se centrara en establecer los objetivos y su misión, y no se diera la importancia debida a la necesidad de planear administrativamente la empresa que iniciaba.

3. ¿Qué cambios ha registrado en su estructura jerárquica de 1997 a la fecha?

**Caballero:** El más importante fue la salida de Julio Scherer de la dirección de la revista. Posteriormente, en una decisión desafortunada se optó por nombrar a una dirección colegiada integrada por Rafael Rodríguez Castañeda, Carlos Marín, Froylán López Narvaez, Francisco Ortiz Pinchetti, Carlos Puig y Gerardo Galarza. Con esta decisión se provocó una pugna inesperada y triste por sus traumáticos desgarros internos y porque dejó al desnudo talentos menores e intereses y egoísmos mayores. Quedó en evidencia que ni Julio Scherer, ni Vicente Leñero prepararon la tarde o temprana inevitable sucesión.

Al fracaso de la cúpula colectiva hecha pedazos al chocar diferentes calidades profesionales, éticas y humanas, le siguió la prolongación del desacierto. De una dirección conformada por 6, se pasó a una dirección de tres, con Rafael Rodríguez Castañeda, Carlos Marín y Froylán López Narváez. Las fricciones y enconos se profundizaron. La revista estuvo en riesgo de cerrar. Una tercera decisión definitiva, el nombramiento de Rafael Rodríguez como único director, dio inicio al fin del litigio interno, cuyas secuelas, a más de tres años, no desaparecen del todo.

**Corro:** Se ha dado un intento de “modernizar” su estructura sin que, en mi opinión, se haya logrado. La figura del director como “único” responsable, ante el personal, de la conducción administrativa y periodística de la empresa ha propiciado una concentración de tareas que inhibe o vicia determinadas áreas. Estimo que todos somos responsables en la medida en que asumamos nuestras tareas. Sin embargo, la concentración de funciones y

responsabilidades (que en muchos casos no se ejercen) impiden la aplicación de una estructura adecuada con el personal adecuado.

4. ¿Definió políticas de reclutamiento, selección y razones de despido?

**Caballero:** La parte débil de la revista siempre ha estado del lado organizacional y administrativo. Creo que desde el arranque de **Proceso** se apostó para esos puestos, por gente de confianza aunque incapaz e incluso carente de probidad. En buena medida, estimo que se mantiene hasta la fecha lo primero: gente de confianza pero no suficientemente capacitada. En la actualidad se están elaborando y aplicando algunas muy superficiales políticas de reclutamiento y selección de personal y por tanto de despido.

**Corro:** Hasta donde yo sé, no hay criterios definidos para la selección o despidos del personal. En el caso de los despidos la explicación oficial más bien es ambigua y contradictoria.

5. ¿Qué valores encuentra en la organización y/o en sus líderes para integrarse al proyecto?

**Caballero:** En la revista, a pesar de ya no ser su director, la personalidad y estatura profesional y ética de Julio Scherer siguen siendo el eje de la revista. Es la referencia obligada y única. No hay otro líder, ni tampoco referencias organizacionales que sustituyan dicha carencia. La mística está muy venida a menos y tiene que ver con decisiones de la actual dirección mal comunicadas, mal instrumentadas o incumplidas. Hay que señalar, sin embargo, que desde que asumió el relevo Rafael Rodríguez se tomó la decisión, muchas veces mal operada, de limpiar el cochinerito que dejaron como pesada carga para el presente y futuro de la revista, la mala administración pasada. Los valores que afortunadamente persisten son el de la honestidad y la libertad de trabajo, que no son poca cosa.

**Corro:** Para mi, el esquema de valores periodísticos que se definieron desde el origen de **Proceso** continúa vigente.

La organización administrativa de la empresa presenta algunas fallas, situación que se traduce en una debilidad para la empresa pues se ha mostrado incapaz para apoyarse en sus las principales fortalezas de la revista: credibilidad, seriedad, honestidad de todos los que formamos parte de **Proceso**, para mejorar la situación económica y profesional de la empresa y del personal y lograr su estabilidad económica sin tener que llegar a tomar medidas drásticas como la de despedir a su personal.

Considero también que otra de las fortalezas de **Proceso**, el capital moral y profesional que representan los principales líderes de la revista como don Julio Scherer, Vicente Leñero y Enrique Maza no han sido aprovechados en todo su potencial.

Pareciera que el director Rafael Rodríguez Castañeda es el único responsable y la única pieza capaz de integrar el proyecto, cuando que hay personas que con gusto, gratitud y cariño a la revista han asumido el compromiso con el proyecto **Proceso** y, en ese sentido, colaboran y trabajan en un intento de hacer una cada vez mejor empresa y revista.

6. ¿Cómo se organiza la rutina cotidiana de labores? ¿Por qué?

**Caballero:** No hay organización cotidiana. Hay intentos, pero sin autoridad, ni seguimiento, sin estímulos, ni responsabilidades.

**Corro:** En el caso de la **Agencia Proceso** (APRO), mi tarea como Editor en Jefe consiste en, por las mañanas, establecer comunicación con el responsable de general la información de **Proceso** para surtir, a su vez, de información a la agencia.

Conforme se recibe la información tanto de los reporteros, corresponsales y colaboradores, los editores las trabajan (editan, cabecean, etc.) para ser enviadas por la tarde-noche a nuestros suscriptores en toda la República.

7. ¿Están definidos formal y funcionalmente los puestos?

**Caballero:** Hay una definición formal, pero no funcional. Señalo algunos ejemplos y carencias. 1.- No hay gerente. 2.- Hay una responsable de recursos humanos sin experiencia que ha ido aprendiendo sobre la marcha. 3.- Hay un asesor de la dirección que no solo asesora, sino duplica las funciones del subdirector de información y hasta del editor. Hay falta de creatividad y producción en departamentos claves como mercadotecnia y publicidad.

**Corro:** Administrativamente están definidos los puestos. Funcionalmente observo fallas como las anteriormente mencionadas. Periodísticamente también están definidas las funciones.

8. ¿Qué tan centralizado y/o participativo (a) fue la toma de decisiones en **Proceso?**

**Caballero:** Las decisiones siempre han sido centralizadas, con aciertos inapelables en la parte editorial, con desaciertos en la administrativa.

**Corro:** Hasta 1997 la toma de decisiones estuvo centralizada en el consejo de redacción integrada por aproximadamente siete personas encabezadas por don Julio. Dentro de este grupo predominaron las decisiones del director y el subdirector Vicente Leñero.

Entre el consejo de redacción y las demás áreas había una retroalimentación que, en algunos casos no era definitiva.

La toma de decisiones en la actualidad se ha vuelto a centralizar.

9. ¿Cómo calificaría el nivel de conocimiento administrativo de los líderes en estos últimos años y con respecto a los anteriores? ¿Qué tan relevante fue esto para el desarrollo de la misma?

**Caballero:** Insuficiente en los líderes pasados y los presentes. Como he expresado en otras respuestas, la principal carencia de esta revista ha estado en el lado administrativo. Para los líderes anteriores (Scherer, Leñero) da la impresión de que nunca fue una prioridad y se

confió excesivamente en la gente que designaron como responsable de esa área. En la actualidad hay quizá el mismo desconocimiento que los anteriores, pero tiene mucha más atención. Se han logrado cosas muy importantes (frenar la corrupción y el abuso) pero no se toma la decisión de nombrar a un gerente experimentado, honrado y emprendedor.

**Corro:** A partir de 1997 y como consecuencia de una crisis interna, los responsables de la revista han demostrado un mayor interés en lo administrativo.

Anteriormente la revista funcionó de una manera administrativa muy especial, un sistema que se fue improvisando y creando, pero que dio muy buenos resultados. Los principales directivos de la empresa concentraron su atención en las cuestiones periodísticas lo que a su vez se tradujo en un éxito económico notable y permanente que al mismo tiempo se reflejó en su personal. Para entonces había suficientes ingresos y no había motivos para preocuparse por falta de recursos.

Evidentemente no hubo una planeación administrativa ni empresarial, situación que hizo crisis al combinarse con un proceso de desestabilización interno. Esa falta de planeación y previsión ocasionó un estancamiento económico.

10. ¿Percibía un estilo clásico (centrado en tareas) o humanístico (centrado en el talento de los colaboradores) de administración?

**Caballero:** Desconozco.

**Corro:** El estilo era más bien clásico, si tomamos en cuenta que las funciones estaban muy bien divididas y definidas. Recuerdo las famosas frases de don Julio a Enrique Sánchez España, responsable de la administración: “yo no sé como le va hacer pero hay que aumentar los salarios”. Y había aumento. Y no nos iba mal. Y la empresa estaba bien.

11. En lo personal y en lo que se refiere a sus compañeros, ¿sus propuestas son escuchadas y tomadas en cuenta?

**Caballero:** En lo personal sí. Sin embargo siento que la mayoría de los compañeros no tienen la misma percepción. Creo que la comunicación interna, ironía de **Proceso**, es otro de sus flancos débiles.

**Corro:** En lo periodístico, sí.

12. ¿A qué atribuye el éxito periodístico de la revista en sus primeras dos décadas?

**Caballero:** Considero que el éxito se debe a las calidades informativas de los materiales publicados y a la incorruptible posición de los directivos. Dicho de otra manera: a la congruencia de Julio Scherer. Una cosa (la información) sin la otra (la ética) no tienen futuro.

**Corro:** A la fidelidad hacia sus valores expuestos desde su nacimiento: a la actitud crítica como resultado del ejercicio pleno de la libertad ante cualquier poder político, económico o de otro tipo, a la de su dignidad, responsabilidad y pasión por el periodismo.

13. ¿Considera que la revista conserva o no el éxito periodístico de los primeros años?  
¿Por qué?

**Caballero:** Considero que no mantiene el nivel de éxito periodístico que alcanzó en sus primeros 20 años, pero que sigue siendo la mejor revista en su género, aunque con una competencia cada vez más profesional de un buen número de diarios y de espacios electrónicos. ¿Por qué no es el mismo éxito? Porque **Proceso** fue por muchos años única referencia. Hubo un sinnúmero de materiales periodísticos que solo se podían leer en este semanario. Porque hoy podemos encontrar buenos materiales en **Proceso**, pero también nos podemos enterar en otros espacios periodísticos de asuntos relevantes. Porque **Proceso** entró en crisis administrativa y los salarios profesionales de ser los más altos, quedaron muy rezagados. Por la misma razón, la capacitación y profesionalización de sus cuadros en un medio tan competido ha dejado mucho que desear.

**Corro:** Vuelve a recuperar el éxito porque cada día, en el caso de APRO y cada semana en el caso de la revista refrenda su independencia y su profesionalismo, su imaginación periodística y su posición crítica.

Mantiene su objetivo de informar más allá de las coyunturas políticas.

14. ¿Cómo describiría la relación entre **Proceso** y el gobierno en esos años? ¿Y la relación del gobierno con el resto de la prensa?

**Caballero:** No había una relación profesional. Era una relación desde el poder con un medio más que incómodo que no respondía al común de las empresas de comunicación y que de una u otra manera siempre estuvo hostigada. **Proceso** buscaba (y busca) información aún a costa de ingresos económicos y de relaciones personales. En cualquier otra empresa de comunicación de aquella época, en cualquiera, el interés económico o el personal podían acabar definiendo la publicación de una u otra información. Eso fue lo que hizo (y hace) diferente y única a **Proceso**.

**Corro:** **Proceso** siempre ha sido un medio incómodo para el gobierno y por lo tanto ha sido tirante, lejana y hasta violenta, mientras que la relación del resto de la prensa con el gobierno siempre fue tersa, de complicidad y servilismo. **Proceso** ha mantenido y mantiene una posición crítica.