

3

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ACATLÁN"

Elaboración del perfil profesional de la directora editorial, a partir de la experiencia en revista *RED*, S.A. de C.V.

Memoria de desempeño profesional

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

Licenciada en Periodismo y Comunicación Colectiva

288109

PRESENTA

Carmen Yolanda Aldaco Albores

Asesor: Lic. Griselda Aguilar Vieyra

México, D.F. Enero del 2001





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES "ACATLÁN"

Anotar el nombre del trabajo

Anotar la opción de titulación

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

Anotar el título

PRESENTA

Nombre del sustentante

Asesor

Fecha. Mes y año



AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por estar conmigo en todas partes
Por jamás abandonarme
Por no dejarme sola
Por dejarme escuchar dentro de mí tu palabra
Por el regalo de la vida
Por permitirme estar con los que amo: Mi esposo y mi familia

A mis padres Antonio y Yolanda:

Han vivido de tal modo que me siento orgullosa de ustedes al ver, con sus ejemplos, el modelo que me ha servido para llegar a ser una mujer de bien.

La educación que ambos me han proporcionado, dentro de la vida del hogar, ha sido y será la base de mi felicidad. Gracias, por su atención en la formación de mi carácter y mi vida.

Gracias también, por su inmenso amor, sufrimiento y sacrificio. Y otra vez, muchas gracias por lo que soy y represento. Sé que nunca podré agradecerles lo suficiente.

A mi adorado Raúl,

Quien siempre me apoya, es paciente con mis horas extrañas para trabajar y aún más con mis ansiedades extrañas. Sé que nos amamos de una manera tan evidente que todo el mundo lo nota, y eso me gusta. Te amo.

Mónica y Sonia,

Construyan sobre sólidas bases su felicidad. No olviden que la felicidad depende de nosotros mismos, y nunca de los demás. Sigán por ese camino, ya que eso les dará el amor y la felicidad que merecen. Sonia, mantén encendido tu ideal de felicidad. Mónica, transmite la luz de la sabiduría y amor a ese niño que esperas.

Norma,

Disfruta la vida. Medita tus responsabilidades ante los hombres y Dios. Sabes que en gran parte, de tí dependen las dos personitas que ahora conformarán tu familia. ¡Bien hecho! por no evadir las responsabilidades que ya asumiste. Ahora, esfuérrzate en cumplir tus compromisos, sé que lo lograrás con el amor y fuerza que tienes. No olvides que en tus manos, está el futuro de Marco y ese nuevo bebé que viene en camino.

Abril,

Estudia cuanto te sea posible. Escucha los consejos de nuestros padres. Y sobre todo, nunca pierdas la limpieza y sinceridad que hay en tu corazón. Si conservas estos dos tesoros, estoy segura que edificarás una vida noble, digna y llena de amor.

RECONOCIMIENTOS

Papá,

Por tu ejemplo de trabajo, honradez y dignidad.

Mamá,

Por tu fuerza y gran corazón. Tú has sido la escuela más convincente para mi vida.

A los dos,

El ejemplo de un hogar bien constituido, ha sido la felicidad más grande que nos han dado como herencia.

Raúl, mi apoyo y mi refugio,

Por tu envidiable entusiasmo, amor, inteligencia y comprensión en todo lo que haces.

Mónica,

Por poseer una inteligencia y alegría innatas. Gracias por tu valiosa ayuda a alcanzar este reto (ya sabes de que hablo).

Sonia,

Por tu nobleza, ternura y conciencia con la que actúas.

Norma,

Por tu despreocupada autosuficiencia y apego a tus creencias.

Abril,

Por creer en ti misma y mantener despiertas tus ilusiones.

A todas mis hermanas,

Por su inagotable amor, unión, simpatía, belleza y buena onda. Por que con ustedes empecé a ser feliz.

Marco y Marifer,

Por que saben querer y no lo ocultan.

A la UNAM y a sus profesores,

Gracias por enseñarme lo que no sabía y despertar en mí lo que ya sabía.

A revista RED,

Por la oportunidad y además por confiar en mí durante estos años. Por dejarme crecer, aprender, madurar y hasta equivocarme, sin recibir ningún reproche. Gracias a todos y cada uno de ustedes que dan vida a RED.

A Griselda Aguilar, mi asesora,

Por la amistad sincera y la paciencia para guiar este trabajo.

Doy gracias a Dios, por tenerlos a todos ustedes conmigo. Son una bendición en mi vida.

ÍNDICE

Introducción	VII
Capítulo 1 Contextualización de revista RED	
1.1 ¿Quiénes somos?.....	15
1.1.1 Antecedentes de revista RED.....	16
1.1.2 Historia de revista RED.....	17
1.1.3 Presentación general de revista RED.....	20
1.1.4 Consejo editorial de revista RED.....	21
1.1.4.1 Secciones fijas y móviles de revista RED.....	24
1.1.4.2 Políticas del área editorial de revista RED.....	29
1.1.5 Perfil del lector de revista RED.....	30
1.1.6 Distribución de revista RED.....	33
1.1.7 Posicionamiento de revista RED dentro de la industria.....	36
1.1.8 Nuevas divisiones de negocio de Editorial RED, S.A. de C.V.	38
1.1.8.1 Revista RED en línea.....	39
1.1.8.2 Seminarios, foros, y eventos especializados en Tecnologías de Información.....	39
1.1.8.3 Custom publishing.....	40
1.2 Características de revista RED.....	40
1.2.1 Organigrama y funciones de revista RED.....	41
1.2.2 Funciones específicas del equipo editorial de revista RED	45
1.2.3 La directora editorial, sus funciones y su relación con otras áreas.....	47
1.3 Nivel infraestructural de revista RED.....	50
1.3.1 Recursos económicos de revista RED.....	51
1.3.2 Recursos de la directora editorial.....	52
1.4 Nivel superestructural de revista RED.....	52
1.4.1 Filosofía.....	53
1.4.2 Misión.....	55
1.4.3 Visión.....	55
1.4.4 Valores.....	56
1.4.5 Reglamento de trabajo de revista RED.....	57

Capítulo 2 Diagnóstico

2.1. Problemas en la actividad de la directora editorial.....	58
2.1.1. Problemas estructurales.....	62
2.1.2. Problemas coyunturales.....	63
2.2. Metodología.....	64
2.3. Vaciado de resultados.....	68
2.4. Interpretación de resultados.....	69
2.4.1. ¿Quién es la directora editorial?.....	70
2.4.2. Formación, conocimientos y habilidades.....	71
2.4.3. Actividades, funciones y responsabilidades de la directora editorial.....	76
2.4.4. Importancia de la directora editorial dentro de la compañía.....	78
2.4.5. Errores que comete comúnmente la directora editorial.....	80
2.4.6. ¿A qué problemas se enfrenta cotidianamente la directora editorial?.....	80
2.4.7. Principales retos que debe enfrentar la directora editorial.....	81
2.4.8. Aspectos inherentes al desempeño profesional que deben mejorarse.....	82
2.4.9. Perspectivas de la directora editorial.....	83

Capítulo 3 El perfil profesional de la directora editorial de revista *RED*

3.1 Problemas coyunturales / estructurales.....	84
3.1.1. Práctica profesional.....	85
3.1.1.1. Problemas coyunturales.....	85
3.1.1.2. Problemas estructurales.....	90
3.1.2. Institución.....	92
3.1.2.1. Problemas coyunturales.....	92
3.1.2.2. Problemas estructurales.....	95
3.2. Sugerencias / recomendaciones.....	96
3.3. Perfil profesional de la directora editorial de revista <i>RED</i>	100
3.3.1. Definición de perfil.....	101
3.3.2. Elaboración del perfil profesional de la directora editorial de revista <i>RED</i>	102

3.3.2.1.	Definición general de la directora editorial de revista <i>RED</i>	102
3.3.2.2.	Formación y conocimientos de la directora editorial de revista <i>RED</i>	104
3.3.2.3.	Habilidades de la directora editorial de revista <i>RED</i>	106
3.3.2.4.	Técnicas, herramientas e instrumentos que debe manejar la directora editorial de revista <i>RED</i>	113
3.3.2.5.	Rasgos de personalidad y hábitos de la directora editorial de revista <i>RED</i>	113
3.3.2.6.	Actividades, funciones y responsabilidades de la directora editorial de revista <i>RED</i>	118
3.3.2.7.	Importancia de la directora editorial de revista <i>RED</i>	119
3.3.2.8.	Errores que debe evitar la directora editorial de revista <i>RED</i> ...	120
3.3.2.9.	Problemas y retos que enfrenta la directora editorial de revista <i>RED</i>	120
3.4.	Perspectivas de la directora editorial de revista <i>RED</i>	121
3.5.	Requerimientos generales de la directora editorial de revista <i>RED</i>	121

Capítulo 4 Consideraciones Finales

4.1	Características de la formación profesional.....	124
4.2	Aportaciones de la formación profesional.....	131
4.3	Limitaciones de la formación profesional.....	135
4.4	Recomendaciones para mejorar la formación profesional.....	139
4.5	Recomendaciones para mejorar la actividad profesional.....	143
4.6	Importancia del trabajo de memoria de desempeño profesional.....	145

Bibliografía	148
---------------------------	-----

Anexo	149
--------------------	-----

Introducción

En el mercado editorial uno de los segmentos más dinámicos ha sido el de las revistas especializadas de cómputo, mejor conocidas como revistas de Tecnologías de Información. Desde su aparición en la década de los ochenta y hasta la fecha, el crecimiento de dichas publicaciones ha sido del 200 por ciento. En 1990 por ejemplo, el número de títulos de estas revistas era de tres a cuatro, y para 1998 aumentó a más de 25 publicaciones.

Al surgir las revistas especializadas en Tecnologías de Información, inmediatamente tuvieron una amplia aceptación por parte de los lectores, constituyéndose por lo tanto, en una interesante oportunidad de negocio para los fabricantes y vendedores de productos especializados en cómputo y comunicaciones.

De tal forma que estos medios se convirtieron en el vehículo informativo, que hoy por hoy, le ofrece al anunciante el mejor impacto para sus mensajes publicitarios a un costo significativamente menor, en comparación con la radio y la televisión.

Entre los grupos editoriales más relevantes, de este nicho, destacan Editorial Sayrols, Editorial Televisa, Editorial *RED* (revista *RED*), High Tech Editores, Grupo Infobanca e IDG Editores, entre otros.

En el caso específico de revista *RED* se puede mencionar que es un medio mensual, especializado en redes y telecomunicaciones, cuya misión es difundir el uso de tecnologías de información en el idioma español, con el único objetivo de crear la comunidad de expertos en redes.

Actualmente, revista *RED* es material de lectura de más de 14,000 ejecutivos tomadores de decisiones en las áreas de sistemas y telecomunicaciones de las empresas e instituciones más importantes de México.

Revista *RED* es considerada como una empresa pionera y líder en su ramo, ya que fue la primera publicación especializada que habló en México acerca del tema de las redes de computadoras, y ha sido también una de las pocas publicaciones que ha tratado aspectos de telecomunicaciones desde sus inicios.

De igual forma, se califica a revista *RED* como una casa editorial innovadora, que constantemente está en búsqueda de más y mejores productos o servicios comunicativos que respondan a las necesidades de información de su lector y anunciante. Para lograr este objetivo, uno de los aspectos en el que revista *RED* debe enfocarse es en formar un sólido equipo de colaboradores y ejecutivos, que contribuyan al éxito de la empresa.

Uno de estos ejecutivos es la directora editorial, quien se encarga de definir la línea editorial del medio con base en las políticas que se establecen dentro de la misma, así como de supervisar y administrar el contenido de la publicación.

En términos generales, se puede decir que la directora editorial de revista *RED* debe ser una líder intelectual y eficaz, que defina y guíe el destino de la publicación. También debe ser la responsable de que se cumpla la misión y la visión editorial de la empresa.

Por otra parte, la directora editorial desempeña un rol fundamental ya que es el primer nombre que el lector y la industria asocian al medio. En cuanto a la importancia que tiene frente a sus lectores es sumamente destacada, ya que debe ser una autoridad para él. Mientras que el papel que debe desempeñar frente a la industria deberá ser el de una líder de opinión.

Por último, el rol que debe adoptar la directora editorial frente a los anunciantes tendrá que ser de respeto y cordialidad, pero jamás de sumisión, debido a que la dirección editorial tiene que mantener una objetividad intachable para ganar credibilidad en el medio.

Pero, ¿qué sucede cuando una publicación, y en este caso revista *RED*, tiene que enfrentar a la dura competencia y dominar una materia tan especializada como lo es el mundo de las redes y telecomunicaciones, y no cuenta con una directora editorial capaz de tomar riesgos y contribuir al éxito de su publicación?

Tomando en cuenta que el papel de la directora editorial de una revista especializada en Tecnologías de Información es determinante para alcanzar las metas del negocio editorial, resulta de vital importancia que las mismas publicaciones especializadas, las universidades y sobre todo, los egresados y alumnos de la carrera de Comunicación Colectiva los requerimientos básicos que debe poseer el profesional que desee desempeñarse dentro de este tipo de casas editoriales.

Por estas razones, el presente trabajo tiene como fin elaborar el perfil profesional de la directora editorial de una revista especializada en Tecnologías de Información, a partir de la experiencia en revista *RED*. De igual forma, tomando como base la experiencia profesional, pretende identificar las áreas de oportunidad y las limitantes que enfrenta cotidianamente el profesional de la comunicación, la institución y la propia universidad.

Por lo tanto, el propósito de esta memoria se basa en la intención de elaborar un perfil que identifique, delimite y proponga los conocimientos teórico-prácticos, los rasgos de personalidad, hábitos, y habilidades que debe poseer la directora editorial de revista *RED*, para que sea capaz de organizar sus actividades, que pueda diseminar y distribuir información, que forme, dirija y motive un equipo de trabajo sólido, establezca metas en conjunto, mida el desempeño, y asimismo defina políticas y estrategias internas de la compañía.

De igual forma, debe ser capaz de administrar los recursos financieros con los que cuenta, aprovechar al máximo sus relaciones públicas, conocer a su lector y al cliente (anunciante) y, lo más importante, concebir una visión del negocio que le permita tomar decisiones efectivas en beneficio de la empresa editorial.

La conveniencia de llevar a cabo un trabajo de esta naturaleza parte de las observaciones generadas por la experiencia profesional particular a lo largo de más de cinco años de trabajo, en el cual se han desempeñado diferentes cargos periodísticos como: asistente editorial, reportera, periodista, coordinadora editorial, editora en jefe, y desde hace más de dos años y medio, directora editorial; tiempo que le ha permitido al profesional avizorar varios problemas y deficiencias que en cierta medida entorpecen y limitan sus labores cotidianas.

Otra razón –y no menos importante- de realizar este trabajo es contribuir con experiencias, aprendizajes y recomendaciones a todos aquellos profesionales que deseen desarrollarse plenamente en el área del periodismo escrito especializado en Tecnologías de Información.

La importancia de este estudio también será trascendental, desde el momento en que ofrece al recién egresado de la carrera de Comunicación, una serie de recomendaciones que debe tomar en cuenta durante su preparación formal e informal y así reforzar la adquisición de algunas habilidades y conocimientos que necesitará en el futuro próximo.

El presente escrito, también, tendrá como objetivo colaborar para la adecuación y actualización de los planes y programas de estudio de la licenciatura en cuestión, a través de la revisión de los conocimientos teóricos, metodológicos y técnicos, y así posibilitar un acercamiento más dinámico a la práctica profesional en particular, y al mercado de trabajo, en general.

Es por esta razón que en el mismo se buscará también impulsar el desarrollo de las habilidades gerenciales y conocimientos sobre el periodismo especializado en Tecnologías de Información, así como del dominio del idioma inglés de los egresados de la carrera de Comunicación, para que a su vez cumplan con las exigencias de la actividad en el mercado editorial especializado en esta actualidad.

Los beneficios de este trabajo serán, por tanto:

A corto plazo: se identificarán, para posteriormente potenciarse, las capacidades y conocimientos de la directora editorial para que pueda trabajar óptimamente: con el mínimo de errores y con una mejor toma de decisiones. El aporte para la comunicación estaría en la mejora de los procesos de comunicación internos y en el dominio del periodismo especializado en Tecnologías de Información.

A mediano plazo: pretende ofrecer a la empresa (en la cual se ejerza la práctica profesional) propuestas que tengan como objetivo motivar la implementación de planes de capacitación en periodismo especializado en Tecnologías de Información, el desarrollo de habilidades gerenciales y dinámicas motivacionales que le permitan a cada uno de los colaboradores de la empresa realizar su trabajo, y así contribuir con el éxito de la compañía. A nivel comunicativo, se fomentarían los consensos y las decisiones más convenientes para la especialización y legitimación de la profesión.

A largo plazo: la consolidación del equipo de trabajo de revista *RED* y de la misma publicación como una empresa de información especializada en Tecnologías de Información, situación que le permitirá fortalecer sus demás proyectos (*RED* en línea, seminarios tecnológicos y *custom publishing*).

De esta forma, la comunicación se fomentará a nivel personal, institucional y social, como un elemento indispensable para alcanzar las metas de la empresa. Asimismo, gozará la comunicación, dentro de esta empresa, de cierto status y reconocimiento como ciencia y, por ende, se relacionará con varios campos de acción que apoyan el conocimiento y la especialización del medio.

Los grupos que se beneficiarán con esta memoria de desempeño son:

1. Directores editoriales y todo el equipo editorial de revista *RED*, porque se pondrán a su disposición los requisitos e instrumentos que les permitirán mejorar y hacer más eficiente y exitoso su trabajo. Además conocerán los retos que deben enfrentar en esta materia.
2. Revistas especializadas en Tecnologías de Información, porque les apoyará a conocer el perfil profesional (conocimientos, habilidades, hábitos y personalidad) que debe cubrir el profesional para desempeñar un cargo de director editorial dentro de una publicación de esta naturaleza. De igual forma, podrán conocer los principales problemas a los que se enfrenta una casa editorial y, sobre todo, les permitirá identificar las áreas que no se pueden ni deben descuidar.
3. Universidades o facultades que imparten la carrera de comunicación o periodismo, puesto que facilitará la información de cuadros cada vez más preparados, en la comunicación y en el periodismo especializado. Asimismo este trabajo pretende ofrecer a la jefatura de Comunicación retroalimentación respecto a los planes de estudio con los que actualmente cuenta la universidad.

Para lograr esta meta se recomienda incluir algunas materias y talleres de profesionalización, en la rama de periodismo escrito especializado, que le proporcionen al estudiante de la carrera los conocimientos teórico-prácticos que le faciliten introducirse al ámbito.

De igual forma, esta memoria pretende ofrecer a la jefatura propuestas que se incluyan en el plan de estudios, que permitan al estudiante y a los profesores de carrera dominar la teoría, y aplicarla eficazmente en la práctica.

Es menester mencionar que este documento tiene como condición metodológica la experiencia de una dirección editorial en la práctica profesional, por lo que es una visión particular, perfectible, falible e inconclusa, ya que la práctica continúa.

Por lo tanto, es importante considerar que una de las limitaciones de la memoria laboral del desempeño profesional es que no puede ir más allá de la experiencia profesional. Se enfoca a un campo específico de la comunicación y del periodismo y no de forma general.

Aun así, este trabajo busca cooperar en la adecuación de los programas y planes de estudio de la licenciatura de Comunicación en virtud de que presentará una reflexión acerca de lo recibido por parte de la formación profesional.

Las fases de este escrito toman la forma de cuatro capítulos –que siguen el orden lógico de la investigación: contextualización, diagnóstico de la actividad profesional, propuestas y consideraciones de la memoria de desempeño profesional.

El primer capítulo da cuenta de la historia de la empresa con el fin de precisar el desarrollo cuantitativo y cualitativo que ha mantenido por más de diez años; expone la estructura y políticas empresariales de la publicación para ubicar la práctica profesional dentro del organigrama general, además de que especifica las limitaciones y aciertos que tiene esta empresa editorial. Finalmente, define la práctica profesional de la directora editorial de revista *RED* con el fin de destacar las características formales y técnicas de ésta.

Cabe destacar que esta etapa de la investigación se basó en documentos creados y formados, en cierta medida, por la misma autora de este trabajo, gracias a que de los 10 años de existencia de la publicación, este profesional ha permanecido en dicha casa editorial por más de cinco, contribuyendo a alcanzar las metas de la empresa.

En el segundo capítulo se presenta el diseño y aplicación de las técnicas de investigación, las cuales permitieron enlazar la información proporcionada por otros actores y por la propia percepción de la directora editorial de revista *RED*, con base en su experiencia profesional.

Dicho diagnóstico, el cual tiene como objetivo la detección de problemas dentro de la práctica profesional, se fortaleció a través de entrevistas aplicadas a diferentes personas, como por ejemplo: profesionales que ejercen la misma actividad en otras instituciones, así como el mismo director general de revista *RED*.

A partir de estas entrevistas y de la experiencia propia, se lograron establecer -mediante el análisis y la comparación de los resultados- los problemas de la práctica profesional y los del orden estructural, que afectan y/o limitan la actividad de la directora editorial en su área de trabajo; información que contribuyó a alcanzar el objetivo de esta memoria: elaborar el perfil profesional de la directora editorial de revista *RED*.

En el tercer capítulo se elabora y presenta el perfil profesional de la directora editorial de revista *RED*, publicación especializada en Tecnologías de Información.

Para alcanzar dicho objetivo, se interpretaron a juicio del profesional, los principales problemas coyunturales que impiden articular óptimamente todas las actividades que se dan dentro de la empresa, a nivel personal y profesional. Cabe destacar que estos problemas están ligados a la comunicación que fluye al interior de revista *RED* y, por ende, se presentan las consecuencias generadas.

Asimismo se analizan varios de los problemas estructurales que afectan y/o limitan el desempeño de la labor de la directora editorial de revista *RED*. Problemas que salen de control de la misma y que su solución compete, en gran medida, a los altos ejecutivos de la empresa.

Una vez identificados los problemas relacionados con la práctica profesional y con la misma institución, se ofrece una serie de sugerencias enfocadas a mejorar la actividad profesional.

Culmina este capítulo, con la elaboración del perfil profesional de la directora editorial de revista *RED*, el cual define en primera instancia, lo que se entiende por directora editorial, así como los conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas, hábitos, rasgos de personalidad, actividades y responsabilidades, cualidades, y características que debe poseer, los errores que debe evitar, así como los problemas y retos que debe enfrentar dentro de su publicación, pero sobretodo, resalta las perspectivas futuras de este profesional.

En el cuarto capítulo se ofrece una reflexión profunda sobre los principales conocimientos que recibió el alumno durante la formación universitaria, tomando como base el plan de estudios que en ese momento se aplicaba (1983), así como el nuevo plan de estudios modificado a partir de 1996.

Por otra parte se determinará, a juicio personal del profesional, si el perfil con el cual egresó el estudiante de la ENEP Acatlán para mencionada actividad fue el adecuado o no, y el por qué. Una vez que se tiene esta información se presentan algunas recomendaciones, con el fin de que se aporte algo positivo y constructivo que mejore el desarrollo de la práctica profesional.

También se espera que en un futuro, este trabajo sirva como base para elaborar perfiles profesionales de los directores editoriales de revistas especializadas en Tecnologías de Información, y que a través de éste se mejore la actividad profesional dentro de la comunidad del periodismo y la comunicación.

Cabe destacar que todo lo presentado en esta memoria de desempeño profesional es con el único objetivo de continuar con la preparación personal y contribuir, a través de experiencias, aprendizajes y recomendaciones, a mejorar el plan de estudios de la carrera de Comunicación, así como apoyar la labor docente y la formación académica.

Finalmente, esta memoria se convierte en el medio que refleja el profundo agradecimiento, que la autora de este trabajo siente hacia sus padres, hermanas y por supuesto, hacia la universidad, entidad que definitivamente le ha permitido alcanzar una posición relevante dentro de un medio escrito especializado en Tecnologías de Información: revista *RED*.

CAPÍTULO

1

CONTEXTUALIZACIÓN DE REVISTA *RED*

1.1 ¿Quiénes somos?

Con el fin de ubicar el contexto institucional en el que se ha desarrollado la práctica profesional, a continuación se presenta una breve descripción de esta empresa:

Editorial *RED* S.A. de C.V. es un grupo editorial especializado en producir información de vanguardia para el tomador de decisiones en cuanto a la adquisición de tecnología de redes y telecomunicaciones. Editorial *RED* es considerada como una empresa pionera y líder en su ramo, ya que a través de revista *RED*, presentó al mercado mexicano la primera publicación especializada que trataba temas de redes de computadoras y de telecomunicaciones.

De igual forma, Editorial RED es considerada una casa editorial innovadora, que constantemente está en búsqueda de más y mejores productos o servicios comunicativos que respondan a las necesidades de información de su lector y anunciante. Para lograr este punto, Editorial RED se ha preocupado por formar un sólido equipo de colaboradores que contribuyan al éxito de la empresa, así como también por ofrecer al mercado productos comunicativos de utilidad para el lector.

El primer y más importante proyecto comunicativo que ha creado esta casa editorial es revista RED, un medio mensual, especializado en redes y telecomunicaciones, cuya misión es difundir el uso de tecnologías de vanguardia en el idioma español, con el único objetivo de crear la comunidad de expertos en redes.

Actualmente, revista RED es material de lectura de ejecutivos tomadores de decisiones en la compra e implementación de soluciones tecnológicas del área de redes y telecomunicaciones de las empresas e instituciones más importantes de México.

1.1.1 Antecedentes de revista RED

Para ubicar el surgimiento, desarrollo y conformación de revista RED, resulta necesario remitirse a algunos datos importantes que nos permitirán conocer un poco más acerca de esta publicación.

Debido a la imperante necesidad de proveer al mercado mexicano información actualizada y veraz sobre el mundo de las redes de computadoras, y a la inquietud de un grupo de jóvenes ingenieros, en febrero de 1990 nació revista RED, cuyo objetivo inicial era hacer de este medio una publicación especializada que informara y actualizara a los nuevos profesionales que se enfrentaban por primera vez al fascinante mundo de la conectividad de redes.

De tal suerte revista RED nace de un proyecto de mercadotecnia del entonces llamado Grupo Novellco -ahora Intersys- que, basado en la estrategia de su proveedor Novell, decidió utilizar este medio para dar a conocer, tanto a sus clientes activos y potenciales como a sus distribuidores y proveedores, los servicios y productos de redes que en ese entonces comercializaban.

En sus inicios la periodicidad de la publicación era bimestral. El proyecto estuvo a cargo de Leticia Garrido y Cristina Pernas, ambas pertenecientes al área de mercadotecnia, bajo la dirección de Gerardo Chávez, director de mercadotecnia de Novellco.

Como todo medio editorial, revista *RED* conforma su primer consejo editorial (el cual ha ido cambiando y fortaleciéndose con el pasar de los años) integrado, en su mayoría, por directores de las diversas unidades de negocio del Grupo, cuyas políticas limitaban al medio, en un inicio, a hablar únicamente de información que beneficiara a las ventas de Novellco.

A finales de 1991 Novellco cambia de nombre a Intersys y adquiere a MDS, compañía enfocada al mantenimiento de equipo y consultoría de redes. Dos años después revista *RED* se consolida como una unidad de negocios independiente del Grupo, llamándose Editorial *RED*.¹

1.1.2 Historia de revista *RED*

Es en 1993 cuando se considera que inicia la verdadera historia de revista *RED*, ya que deja de ser parte de un proyecto de mercadotecnia, para convertirse en una publicación con una misión y visión independiente y diferente a la del Grupo que la creó.

Una vez que revista *RED* es desincorporada de Intersys fue puesta a la venta, sin lograr un comprador inmediato. Aunque en apariencia la situación de revista *RED* era grave, al separarse de Intersys ésta logró una mayor credibilidad en el mercado, gracias a que los anunciantes potenciales (competencia de Intersys), que en un principio no deseaban publicitarse en sus páginas y favorecer económicamente a este Grupo, comenzaron a poner sus ojos en este nuevo medio, debido a que por el momento era la única publicación que hablaba de redes de computadoras.

Situación que dio como resultado la participación de varios anunciantes y un crecimiento económico exponencial para la revista. Fue entonces en ese momento que revista *RED* logró convertirse y posicionarse en la industria como la primera revista mexicana que trataba temas relacionados con el mundo –tan desconocido en ese momento– de las redes de datos.

Para 1994 revista *RED* ya había crecido considerablemente; como parte de este crecimiento y en franca expansión internacional, la revista de redes de computadoras lanzó su primer número versión Latinoamérica.

Para el año de 1995 revista *RED* ya contaba con un número mayor de personal y áreas: se crea un área de mercadotecnia y empiezan a concretarse sus planes de internacionalización y comercialización.

¹ Manual Corporativo de revista *RED*. México, 1995. p. 1

Acorde con su crecimiento y la necesidad de contar con una imagen propia, a finales de diciembre de 1995, revista *RED* inicia un plan de calidad para redefinirse como una nueva compañía.

Como primer paso, en enero de 1996 revista *RED* cambia la ubicación de sus oficinas a Homero 404 despacho 301, colonia Polanco. Sus ambiciones y su número de personal habían crecido con el tiempo.

Gracias al expertise de la revista ese año se posicionó en la industria de redes de computadoras como uno de los mejores medios especializados, ganando importantes campañas publicitarias de anunciantes de la talla de:

- Microsoft
- Hewlett Packard
- IBM
- Compaq
- SUN Microsystems
- Cisco Systems
- 3Com
- Xerox
- Novell
- Toshiba
- Dell
- Entre otros

Fue en ese momento cuando el entonces dueño y el exdirector general de revista *RED* –Marcelino Gómez y Gustavo Guerrero respectivamente- deciden darle un giro de 180° a la revista: incursionar en la industria editorial de las telecomunicaciones.

Para lograr este objetivo, revista *RED* nuevamente pasó por un periodo de rediseño tanto de contenido editorial como de imagen, para adentrarse en la industria de las telecomunicaciones y proveer al lector toda la información que en ese momento se estaba generando (gracias a la liberalización y apertura de las telecomunicaciones en México).

Otra acción también importante, fue la decisión de cambiar el eslogan de:

Revista RED

La revista de redes de computadoras

Por el eslogan de:

Revista RED

La comunidad de expertos en redes

Eslogan que actualmente tiene como objetivo, a través de revista RED, crear la comunidad de expertos en redes de voz, datos, video e Internet.

Con este giro, revista RED nuevamente logró captar importantes anunciantes como:

- Alcatel
- Ericsson
- Lucent Technologies
- Siemens
- Nortel Networks
- ATT
- Avantel
- Telmex
- REDSat
- Comsat
- Impsat
- Entre otros

Fue en ese mismo año, cuando se tomó la decisión de poner en venta la edición internacional de revista RED, la cual fue adquirida, en menos de seis meses, por el Grupo Editorial Carvajal, con sede en Colombia, quien edita más de ocho revistas especializadas entre las que destacan: Metal Mecánica, Gerencia de Viajes, TV y Video, ITD Latinoamérica, Programación, etcétera.

En 1997 ingresa a revista RED un nuevo director general, Pablo Payró, quien –gracias a su amplia experiencia en el ramo editorial de revistas especializadas- en menos de doce meses moderniza la imagen y contenido de revista RED.

Tiempo después, junto con un pequeño grupo de inversionistas, Pablo Payró decide comprar la compañía, adquisición que le permitió invertir en infraestructura y capital humano, con un sólo objetivo: hacerle frente a la competencia, la cual era cada vez mayor.

Asimismo, para 1999 con la intención de fortalecer económicamente a la compañía, el actual director general del Grupo se da a la tarea de crear dos nuevas unidades de negocio: la división de seminarios, foros y eventos especializados en Tecnologías de Información y la división de custom publishing (maquila de revistas).

Actualmente revista RED se encuentra en un proceso de nueva consolidación y de fuerte crecimiento para los próximos años, teniendo como objetivo estar a la vanguardia y responder a la velocidad que marcan los cambios tecnológicos; así como ser la revista especializada mensual más consultada por los expertos de redes y telecomunicaciones.²

1.1.3 Presentación general de revista RED

En febrero del 2000 revista RED cumple su primera década de existencia y es para ese entonces cuando reafirma nuevamente su posicionamiento y liderazgo como una publicación mensual especializada en redes y telecomunicaciones, que tiene como misión promover la cultura de la conectividad en el idioma español, y que a lo largo de los años ha logrado crear la comunidad de expertos en redes (formada por directores de sistemas y telecomunicaciones) quienes constantemente toman decisiones en cuanto a la adquisición de Tecnologías de Información.

A continuación se enlistan algunas de las principales características que han hecho relevante a revista RED durante sus primeros 10 años de existencia. Cabe destacar que se pueden enumerar un mayor número que la definan, pero se considera que éstas son las más representativas, ya que permiten perfilar el sentido y la razón de ser de esta publicación:

Su tiraje. A los medios especializados siempre se les cuestiona por qué tienen tirajes tan pequeños (de decenas de miles apenas). Se debe recordar que la naturaleza de la revista especializada es precisamente la de dirigirse a pequeños grupos humanos que compartan un mismo interés.

² *Ibidem.* p. 2

Un tiraje mayor tendría que aportar un contenido más generalizado y con ello se perdería el enfoque y la especialidad del medio. En el caso de revista RED, sólo se trata de una publicación especializada en redes y telecomunicaciones. Cuenta actualmente con un tiraje mensual de 14,000 ejemplares, que se distribuyen en toda la República Mexicana y algunos países de América Latina.

Su tipo de lector. A diferencia de un medio masivo, en donde el destinatario del mensaje tiene muy pocas expectativas respecto al material que recibe, el auditorio de un medio especializado, como lo es revista RED, es sumamente exigente y crítico, debido a que busca contenidos que nutran su especialidad o satisfaga sus necesidades de información. Por ello el lenguaje que utiliza esta publicación es muy "elitista" (es decir, especializado y técnico) y poco comprensible para otras personas que no están en el ramo.

Otro aspecto importante a considerar es la calidad del tipo de lector, con el que actualmente cuenta revista RED; éste le da la razón de ser a la publicación y al anunciante. (Para más detalle acerca del perfil del lector de revista RED véase el punto 1.1.5 de este capítulo).

La calidad de información. Muchas empresas de la industria consideran que por ser quienes patrocinan la información es justo que se hable de ellos. Es preciso aclarar que aunque los medios especializados son un negocio, su razón de ser es el interés que la información tiene para el lector. Si se convierte el contenido editorial en sólo material publicitario, se corre el riesgo de perder al lector. De ahí la importancia para revista RED de contar con un balance entre información editorial de valor para el lector e información comercial y/o publicitaria.

La especialidad. Es el punto principal que marca la diferencia entre revista RED y otros medios. Su nivel de especialidad referente a redes de datos y telecomunicaciones es la que permite lograr la fidelidad del lector, así como la de sus anunciantes.

1.1.4 Consejo editorial de revista RED

Otra de las características que otorgan relevancia a cualquier revista especializada, y en especial a revista RED, es el consejo editorial con el que cuenta.

La función principal de este consejo editorial, como su nombre lo dice es la de aconsejar – principalmente a la directora editorial- y sugerir acerca de los temas y el enfoque que se le debe de dar a las investigaciones a tratar en cada una de las ediciones.

Cabe destacar que revista *RED*, desde sus inicios, contó con un sólido y experimentado consejo editorial que también actualmente le permite, anticiparse y hablar de varios temas tecnológicos y de vanguardia de vital interés para el lector.

Sólo basta recordar que en el año de 1996, por sugerencias del consejo editorial, revista *RED* fue la primera publicación mexicana que habló de temas como: ISDN (*Integration Services Digital Network*; Red digital de servicios integrados), propuesta tecnológica que actualmente está tomando fuerza en el mercado a través de los servicios digitales que ofrece Telmex y otras telefónicas de larga distancia.

Actualmente, revista *RED* cuenta con un consejo editorial integrado por prestigiados líderes (directores generales, consultores, expertos en comunicaciones y comisionados) de diferentes campos de la informática y las telecomunicaciones, quienes gracias a su vasta experiencia, conocimiento y posicionamiento en la industria de Tecnologías de Información, pueden inferir las necesidades de información que los lectores tienen.

Asimismo, es importante resaltar que este consejo editorial no tiene preferencias comerciales por alguna tecnología en específico, sino su compromiso está con el lector de la revista.

A diferencia de las revistas de la competencia (*Network Computing* y *NeTimes*) revista *RED* es la publicación que cuenta con el consejo editorial de más renombre en la industria. Como muestra de lo anterior a continuación se presenta brevemente el curriculum vitae de cada uno de los integrantes de este consejo. Cabe destacar que este perfil, confirma que las bases editoriales de revista *RED* están cimentadas en un prestigiado y experimentado grupo de visionarios de la industria de Tecnologías de Información:³

Gerardo Chávez Díaz, director de Nortel Networks para México y Latinoamérica. Es ingeniero en electrónica y comunicaciones de la Universidad Iberoamericana, con Postgrado en Óptica Integrada y Telecomunicaciones en la Universidad George Washington. Además de su cargo como director en Nortel Networks, actualmente es presidente del Capítulo de Cómputo 1993 de la IEEE en México.

³ Manual Editorial de revista RED. México, 1998. p. 8

Marcelino Gómez-Velasco, presidente de Intersys y del consejo editorial de revista RED. Es ingeniero industrial egresado de la Universidad Iberoamericana. Fundador de revista RED y del Grupo Intersys. Cuenta con maestría en la Universidad de Wharton. Ha formado parte del consejo de Televisión Azteca, Quadrum, CIE y Dilcomer.

Guillermo Medina Flores, director general de InterDirec. Es ingeniero mecánico electricista por parte de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Cuenta con maestrías en administración de empresas y administración pública, por parte del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). Se ha desempeñado como gerente de señales de telecomunicaciones y electricidad en Ferrocarriles Nacionales de México, como miembro del comité directivo en las subsidiarias de Telmex y como director general en Iusanet y Satelitron, ambas subsidiarias del Grupo Iusacell.

Enrique Melrose Aguilar, comisionado técnico de la Comisión Federal de Telecomunicaciones (Cofetel). Es ingeniero en comunicaciones y electrónica egresado de la ESIME. Obtuvo el título de ingeniero en automática del Instituto Politécnico de Grenoble, Francia y posteriormente el de doctor en Ciencias por la misma universidad.

Ha desempeñado los cargos de coordinador de investigación en el Instituto Mexicano de Comunicaciones, organismo desconcentrado de la SCT, director y administrador del espectro radioeléctrico y comisionado de la Cofetel.

Enzo Molino Ravetto, presidente de la Federación de Asociaciones Mexicanas de Informática y director general de Grupo Corporativo Informático. Es ingeniero químico, postgraduado en economía informática y en administración en Scuola de Milán, Lima y México, respectivamente. Ha desempeñado cargos a nivel directivo como gerente de informática y telecomunicaciones de la Comisión Federal de Electricidad.

Erick Wallsten Ostlund, presidente del Colegio de Electrónica. Es presidente y director general del Consorcio Industrial Electrónico, grupo de empresas de fabricantes y comercializadoras de productos de telecomunicaciones. Ha obtenido títulos de licenciatura y maestría en ingeniería eléctrica de RPI en Nueva York y en el Instituto Profesional de Administradores de Empresas (IPADE). Es considerado a nivel nacional como especialista en telecomunicaciones, especialmente en sistemas satelitales, telefonía y transmisión de datos.

Ricardo Zermeño González, director general de Select-IDC. Obtuvo un doctorado en política tecnológica en la Universidad de Aston en Birmingham, Inglaterra y una maestría en tecnología del diseño del Instituto de Ciencias y Tecnología de la Universidad de Manchester en Inglaterra, así como la carrera de Químico Administrador del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Actualmente es director y fundador de Select-IDC en México y representante exclusivo de International Data Corporation (IDC) de Estados Unidos.

Como se puede observar este consejo editorial ofrece a revista RED, la seguridad de estar a la vanguardia en cuanto a información, ya que los destinos editoriales, son marcados por este grupo de personalidades, que han sido partícipes de varios cambios en la industria de las redes y las telecomunicaciones.

1.1.4.1 Secciones fijas y móviles de revista RED

Una característica más que brinda relevancia a revista RED es el contenido editorial de la misma, el cual va definido en función de las sugerencias del consejo editorial y del mismo lector.

Cabe destacar que todos los miércoles primeros de cada mes, se llevan a cabo religiosamente (desde hace aproximadamente 8 años) reuniones con el consejo editorial, junta en la cual se discute el contenido de las siguientes ediciones. De igual forma, es del mismo consejo editorial de donde han surgido varias propuestas de nombres o el enfoque para algunas de las secciones de la revista.

Otro aspecto importante a considerar es el continuo acercamiento que la directora editorial tiene con sus lectores, ya que se organizan mensualmente desde el año 1998 (los últimos viernes de cada mes) desayunos editoriales con un grupo de cuatro o cinco lectores, elegidos al azar.

La intención de estas reuniones es la de sensibilizar a la directora editorial acerca de las necesidades de información que tienen los lectores; de igual forma, conocerlos y escuchar de viva voz qué opinan de la calidad editorial, del diseño y de la impresión de la revista.

En dichas reuniones también se cuestiona al lector sobre los temas que les gustaría que fuesen desarrollados en alguna edición.

Estas actividades de acercamiento, tanto con el consejo editorial como con los lectores, le permiten a la directora editorial ofrecer al público información de vanguardia. Asimismo, visualizar y poder segmentar el contenido editorial de revista RED de la siguiente forma:

El contenido editorial de revista RED se divide en tres grandes categorías.⁴

Secciones editoriales de investigación. Las secciones de investigación son las de mayor peso dentro de la publicación, ya que a través de ellas se presentan los temas más importantes. Estas secciones se caracterizan por ofrecer al lector, contenido de investigación especializado y de análisis acerca de los temas más relevantes de la industria de las redes y las telecomunicaciones.

Las secciones de investigación se presentan a través de artículos de fondo y de opinión, así como por medio de diferentes reportajes. Debido al tipo de enfoque que tienen dichas investigaciones, son realizadas por expertos y algunos periodistas de planta de revista RED.

En la categoría mencionada se encuentran las siguientes subsecciones:

- a) Sección especial
- b) Suplemento del mes
- c) Soluciones empresariales
- d) Ejecutivos
- e) Tendencias
- f) Internet
- g) Reporte especial
- h) Soluciones y aplicaciones para oficinas
- i) Economía de la red
- j) Casos de éxito
- k) Opinión
- l) Hardware y software para redes
- m) Telecomunicaciones

⁴ *Ibidem.* p. 4

Secciones editoriales técnicas. Las secciones técnicas de revista RED son aquellas que se caracterizan por su contenido estrictamente técnico y especializado en temas de redes y telecomunicaciones. Dichas secciones son elaboradas por ingenieros expertos en el área de sistemas y telecomunicaciones, quienes ofrecen al lector información específica sobre algún tópico de conectividad.

Por lo especializado del tema, dichas secciones son de extensión reducida (tres o cuatro páginas) y su redacción toma la forma de tutorial, el cual va asistiendo al lector de qué pasos o acciones debe llevar a cabo con su equipo de redes.

En la categoría técnica destacan secciones como:

- a) Tutorial
- b) Resolución de problemas técnicos
- c) Evaluación de hardware y software para redes
- d) Boletín técnico
- e) Glosario de términos técnicos

Secciones editoriales de actualidad. Secciones que nos hablan (a través de notas periodísticas, agenda de cursos de capacitación, calendario de eventos tecnológicos y anuncios de nuevos productos) de situaciones que van a llevarse a cabo, o que ya sucedieron, pero que por su relevancia son importantes de recordar.

Cabe mencionar que las secciones de actualidad, son las que ocupan menor espacio, debido a que revista RED es un medio que ofrece información especializada y de análisis, a través de investigaciones especiales, y no noticias como las que ofrece un periódico.

Las secciones que conforman esta categoría son:

- a) Tech & life
- b) Nuevos productos
- c) Negocios en la industria
- d) Avances en telecomunicaciones
- e) Tendencias en el mundo académico

- f) Agenda de encuentros tecnológicos
- g) Agenda de cursos de capacitación tecnológica
- h) Clasificados
- i) La entrevista del mes

Con el fin de conocer un poco más acerca del contenido editorial de revista RED, enseguida se describe brevemente el perfil de las secciones más importantes de la publicación: ⁵

Ejecutivos

Esta sección tiene como misión presentar temas de interés al ejecutivo de grandes corporaciones que no es especialista en informática ni en telecomunicaciones, pero que requiere de estas herramientas para mejorar la eficiencia y la productividad de su empresa.

En este apartado se encontrarán subsecciones con los siguientes nombres a nivel de conceptos básicos:

- a) Introducción de nuevas tecnologías
- b) Administración y tecnología de información
- c) Automatización de procesos
- d) Aplicaciones y soluciones para negocios
- e) Tecnologías de información para áreas empresariales
- f) Comunicación empresarial
- g) Oportunidades de negocio
- h) Aplicaciones y soluciones para oficinas

Telecomunicaciones

En esta sección es donde se le informa al especialista sobre los avances tecnológicos en las telecomunicaciones a nivel nacional y mundial.

Conceptos básicos

La finalidad que busca esta sección es la de hacer fácilmente comprensibles los elementos fundamentales que componen la tecnología, ya que van dirigidos al lector que apenas comienza a interesarse en esta disciplina. Este apartado ofrece las bases de conocimiento para entender las demás que se presenten.

⁵ *Ibidem.* pp. 5-7

Es importante mencionar que el nombre de la sección no alude al lector y sitúa el centro de la información en el conocimiento del tema. De esta forma, es posible tratar los principios de cualquier tópico, por más avanzado que sea.

Caso de éxito

En este espacio se describen las soluciones en redes que las empresas han llevado a la práctica para resolver sus necesidades específicas, lo cual permite al lector tener una idea concreta de las aplicaciones de redes de cómputo y telecomunicaciones.

Suplemento y sección especial

Son secciones principales que tienen como objetivo dar información de investigación y especializada de los avances tecnológicos a los expertos del área.

Hardware y software para redes

Apartado en donde se informa sobre los avances tecnológicos en informática. Esta sección debe ser lo suficientemente general con el fin de tratar cualquier tema relacionado con las tendencias en el procesamiento de información en redes.

Productos

Este espacio está destinado a presentar la información que el mercado genera en cuanto a nuevos productos o mejoras se refiere. Sólo aparecen artículos cuya aplicación esté relacionada con las redes, la conectividad, las telecomunicaciones o el uso a nivel institucional o empresarial. Esta sección no requiere aprobación previa de su contenido, pero sí debe sujetarse a los criterios generales de la revista en lo que se refiere a objetividad y equilibrio.

Industria

Aquí son presentados los acontecimientos más relevantes de la industria de las telecomunicaciones y la informática. Pueden existir espacios destinados a la opinión de los representantes de las empresas fabricantes de hardware y software y a la descripción de sus objetivos y estrategias en el mercado. Esta sección no requiere aprobación previa de su contenido, pero sí debe sujetarse a los criterios generales de la revista en lo que se refiere a objetividad y equilibrio de la información.

Boletines técnicos

Estos son documentos coleccionables que ofrecen consejos para el mejor manejo de la tecnología de redes. La información procede directamente de los fabricantes o de los grandes usuarios y se caracteriza por su pluralidad.

1.1.4.2 Políticas del área editorial de revista RED

Resulta de vital importancia que todas las publicaciones cuenten con políticas editoriales exclusivas de la misma. Revista RED no es la excepción, y desde sus inicios se dio a la tarea de crear reglas editoriales que le permitieran formar un equipo sólido y comprometido con las necesidades de información.

Cabe destacar que las políticas editoriales sobre las cuales está cimentada el área editorial de revista RED, le ha permitido ganar credibilidad y respeto frente a sus lectores y anunciantes. *"...Sólo hay que mencionar que el contenido editorial de revista RED cuenta con una orientación formativa, propositiva y totalmente informativa, ya que tiene por objeto contribuir al desarrollo de estas tecnologías en el país",* comenta Laura Mayo, ex editora de revista RED durante el año 1996.⁶

Esta afirmación nos permite reiterar que los artículos de revista RED deben ser objetivos, sin uso excesivo de adjetivos calificativos y respaldados en fuentes confiables y plurales.

El contenido editorial de esta publicación se produce al dar mayor importancia a la percepción e intereses de los lectores, por lo que los nombres de los empresarios y de los productos ocupan un lugar puramente informativo y secundario.

"...De tal suerte, que ninguna empresa o institución puede condicionar o negociar el contenido editorial a cambio de inserciones publicitarias. Cualquier información que las empresas quieran publicar y cuyo contenido sea de índole comercial o de imagen institucional, sólo podrá aparecer en la sección de industria y estará sujeta a la disponibilidad de espacio y fechas de cierre", explica Pablo Payró, actual director general de esta casa editorial.⁷

Tomando como base esta declaración, resulta importante mencionar que esta publicación se reserva el derecho de modificar dichos artículos para que se apeguen a sus criterios generales, ya que todos los temas de las secciones (excepto en donde se indica lo contrario) son aprobados por mayoría en el consejo editorial.

Otra de las premisas bajo las cuales se rige revista RED es la calidad de la información en contenido y en su presentación. Características que le han permitido ofrecer al lector, además de información de vanguardia, excelente calidad en ella.

⁶ *Ibidem.* p. 10

⁷ *Ibidem.* p. 10

1.1.5 Perfil del lector de revista RED

El aspecto más importante para una casa editorial es el tipo de lector al que se dirige el mensaje. En revista RED se considera que el lector es la razón de ser de esta publicación, por lo que para ellos, viven y escriben cada uno de los integrantes del área editorial. De tal forma que el perfil del lector de esta revista siempre ha sido y será la principal herramienta de ventas de publicidad.

A lo largo de este subapartado se detallará el perfil del lector de revista RED y al mismo tiempo se hará hincapié en la importancia que tiene como factor de ventas.

Como ya se mencionó, resulta de vital importancia, al interior de revista RED, que cada uno de los colaboradores editoriales conozcan el perfil del lector para el que escriben. Una vez que lo comprenden y se identifican con él, es la directora editorial la encargada de asegurarse que todo su departamento editorial produzca información relevante para ese grupo tan especializado y crítico como el que se tiene, el cual demanda información de calidad y vanguardia.

Por su parte, la industria de anunciantes o patrocinadores también requieren que cualquier medio impreso editorial cuente con un perfil de lector bien identificado y definido. De ahí que revista RED se enfocó al objetivo de tener el perfil ideal para este grupo de anunciantes.

La primera acción que llevó a cabo fue la de definir el tipo del lector al que se dirigiría, asegurándose que esta audiencia perteneciera a la industria de redes y telecomunicaciones. Así, revista RED se dio a la tarea de formar –a través de más de ocho años- la base de datos de lectores más especializada en Tecnologías de Información.

Dentro de las estrategias que utilizó fue la compra de bases de datos de registros que cubrieran el perfil buscado por la revista, y el otorgamiento de cortesías a lectores claves para revista RED.

Por último, fue el mismo tipo de lector ideal al que revista RED deseaba llegar, quien buscó a esta publicación para suscribirse voluntariamente a ella y pagar un costo anual por recibir la publicación mensualmente.

Así como el público lector de cualquier publicación es su razón de ser, también es su mayor herramienta de ventas de publicidad. Revista RED cuenta con el perfil ideal que las agencias de publicidad solicitan.

Los parámetros que toman en cuenta las agencias, los anunciantes y patrocinadores para publicitarse en un medio u otro son los siguientes:

- Que el medio impreso sea especializado en Tecnologías de Información.
- Que el medio cuente con experiencia y posicionamiento en el mercado.
- Que la calidad y enfoque de la información del medio sea la que le interesa al lector.
- Que el medio cuente con un seleccionado, pero grande, número de lectores.
- Que el medio ofrezca tarifas de publicidad competitivas.
- Que el medio se interese por la información que proveen sus anunciantes.
- Que el medio cuente con un perfil del lector, con las siguientes características:
 - Que sean personas relacionadas con el mundo de las redes y telecomunicaciones.
 - Que sean lectores a nivel directivo, con capacidad de toma de decisiones y compra.
 - Que sean lectores que desempeñen una función ejecutiva o estratégica dentro de su empresa.
 - Que puedan tomar decisiones o intervenir en el proceso de adquisición de equipo de redes o telecomunicaciones, es decir, que se conviertan muy pronto en sus clientes, y
 - Que pertenezcan a empresas interesadas en adquirir Tecnologías de Información.

Tomando en cuenta estas condiciones, a continuación se detalla el perfil del lector de revista RED, el cual cubre al cien por ciento los requisitos que la industria de anunciantes solicita:

"El lector de revista RED es el directivo de Tecnologías de Información, quien toma decisiones con compromiso de inversión tecnológica".

Para comprobar esta aseveración, revista RED contrató a la consultora ZIMAT CINCO ⁸ e hizo un estudio que realizó durante 1999 a una muestra de 560 lectores, entre los que destacaron directores de sistemas y telecomunicaciones de empresas privadas y del gobierno federal de diferentes rubros (agricultura, alimentos y bebidas, banca, construcción, educación, energéticos, salud, seguros, transformación y manufactura, transporte y comunicaciones, entre otros), con el fin de conocer el perfil y el rol que desempeñan dentro de sus compañías actualmente.

⁸ ZIMAT CINCO. Empresa especializada en realizar estudios de audiencias de diferentes medios impresos.

Uno de los principales datos arrojados durante esta investigación fue detectar que la función primordial del lector de revista RED consiste en asesorar en la selección y adquisición de tecnología, de acuerdo a las necesidades del usuario -las cuales se obtienen a través del monitoreo de las demandas-, y a sus posibilidades económicas. En este caso el lector de revista RED realiza una evaluación técnica y específica las características del equipo requerido, mientras que la evaluación económica la lleva a cabo el área de finanzas.

Asimismo, en las estadísticas se obtuvo que en el proceso de compra de nuevas Tecnologías de Información para la compañía, el 86.5 por ciento de los directivos entrevistados toma parte en la decisión final - ya sea en la evaluación de la tecnología o el equipo necesario -, o informa a la dirección general; incluso hace recomendaciones que influyen en la decisión final. Por su parte, el 10.5 por ciento de los lectores de revista RED deciden sin consultar a nadie, mientras que sólo un 3 por ciento no interviene en el proceso de adquisición de nueva tecnología.

Por lo anterior, se concluye que aunque la dirección general autoriza toda adquisición de tecnología, las recomendaciones tecnológicas del gerente o director de sistemas y telecomunicaciones influyen directamente en la decisión final.

Y es este uno de los requisitos que cubre revista RED frente a las agencias de publicidad. Su lector toma decisiones de adquisición de tecnología y es una persona involucrada con la industria de Tecnologías de Información.

Por otra parte, en dicho estudio se concluyó que las tareas del lector de revista RED están desplazándose de un ámbito técnico, a uno más ejecutivo de tomador de decisiones. Ahora tiene más responsabilidades dirigidas hacia el negocio, como por ejemplo, el control y administración de presupuestos. Subordinados a su puesto se encuentran personas que ejecutan las tareas técnicas, mismas que él supervisa y distribuye.

Entre las principales responsabilidades que tiene el lector de revista RED se encuentran:

- Diseñar, construir, instalar, operar y mantener todos los sistemas de información corporativos o de la empresa, acordes con las necesidades de los usuarios.
- Brindar soporte técnico a los usuarios.
- Lograr que la red opere todo el tiempo.
- Actualizar y optimizar la infraestructura informática.
- Definir políticas generales sobre Tecnologías de Información.

- Automatizar procesos administrativos.
- Presentar proyectos y estrategias que aumenten la productividad de la empresa.
- Implantar y mantener nuevas tecnologías.
- Entre otras.

Apoyándose en estos datos se puede reforzar la conclusión sobre el perfil del lector en cuestión:

“El lector de revista *RED* es el directivo de sistemas o telecomunicaciones, que participa o decide el proceso de adquisición de Tecnologías de Información dentro de su compañía. En su mayoría está formado por personas del género masculino, con un rango de edad de entre 26 a 45 años. Cuentan con una carrera universitaria –como mínimo- relacionada con sistemas o telecomunicaciones y ocupan un puesto gerencial o directivo dentro de la industria de servicio, principalmente”.

Asimismo, el lector de revista *RED*, en su mayoría, consulta este medio desde hace más de cinco años, dato que refleja que el lector le es fiel a revista *RED*. Por otra parte, en más de un 40 por ciento hojea toda la revista, para posteriormente leer los temas de su interés.

Otro aspecto importante a considerar es el hecho de que el lector de revista *RED*, colecciona la revista o la circula a otras personas involucradas con el área, lo que da como resultado que ésta cuente con un total de cinco lectores además del primer suscriptor o lector.

Estos datos fueron arrojados de un análisis de la base de datos de suscriptores de la publicación y a un estudio realizado por ZIMAT CINCO en septiembre de 1999 y hasta marzo del 2000. Se levantó una encuesta de 756 casos seleccionados al azar entre aproximadamente 8,500 suscriptores teniendo un nivel de confianza del 95 por ciento con un índice de precisión de ± 1.5

Se puede concluir entonces, que revista *RED* cuenta con el perfil ideal para el anunciante o patrocinador de publicidad de la industria de Tecnología de Información. De todo esto es de donde radica la importancia del perfil del lector.

1.1.6 Distribución de revista RED

A pesar de que el perfil del lector es un aspecto muy importante a nivel editorial y comercial, la distribución y circulación de la revista, cobra también relevancia frente al anunciante, porque es este número el que les permite saber cuántas personas reciben el mensaje de sus anunciantes (a través de la publicidad pagada).

Considerando este punto, a continuación se presenta un desglose de la distribución:

Revista RED distribuye un total de 14,000 ejemplares en toda la República Mexicana y algunos países de América Latina como: Argentina, Chile, Colombia y Venezuela, principalmente.

De acuerdo a la base de datos de lectores de la publicación, se divide de la siguiente manera:

Distribución de revista RED

Circulación Controlada.....	7,403 ejemplares
Suscripciones Pagadas.....	2,461 ejemplares
Venta en Locales Cerrados.....	1,755 ejemplares
Cortesías otorgadas en América Latina.....	1,181 ejemplares
Distribución en eventos.....	1,200 ejemplares

Distribución por estados de la República Mexicana (circulación controlada y suscripciones pagadas). Como se observa en la siguiente tabla, es en el Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey en donde tiene mayor presencia revista RED. Cifra que concuerda con la realidad actual, ya que son precisamente estos tres estados, los que principalmente concentran las oficinas y fábricas de la industria de conectividad y telecomunicaciones. Tal es el caso de la planta de Computadoras Personales, que tiene IBM en Guadalajara.

Distribución por estados de la República Mexicana (circulación controlada y suscripciones pagadas)

Estado	Número de ejemplares
Distrito Federal	7,125 ejemplares
Aguascalientes	38 ejemplares
Baja California Norte	63 ejemplares
Baja California Sur	27 ejemplares
Campeche	16 ejemplares
Chiapas	32 ejemplares
Chihuahua	53 ejemplares
Coahuila	37 ejemplares
Colima	13 ejemplares
Durango	14 ejemplares
Guanajuato	93 ejemplares
Guerrero	25 ejemplares
Hidalgo	41 ejemplares

Jalisco	205 ejemplares
Estado de México	945 ejemplares
Michoacán	37 ejemplares
Morelos	55 ejemplares
Nayarit	5 ejemplares
Nuevo León	337 ejemplares
Oaxaca	46 ejemplares
Puebla	91 ejemplares
Querétaro	67 ejemplares
Quintana Roo	19 ejemplares
San Luis Potosí	45 ejemplares
Sinaloa	31 ejemplares
Sonora	30 ejemplares
Tabasco	50 ejemplares
Tamaulipas	62 ejemplares
Tlaxcala	22 ejemplares
Veracruz	129 ejemplares
Yucatán	39 ejemplares
Zacatecas	12 ejemplares

Distribución por países en América Latina. A pesar de que revista RED ya no es un medio dirigido a los países de América Latina, puesto que no trata temas tecnológicos regionales, es buscada por los directores de sistemas de redes y telecomunicaciones de estos países, quienes desean conocer qué tecnologías y soluciones de redes se están implementando en México, para en un futuro muy cercano, implementar dicha solución en su país.

Distribución por países en América Latina

País	Número de ejemplares
Argentina	542 ejemplares
Chile	309 ejemplares
Colombia	212 ejemplares
Venezuela	118 ejemplares

Venta en locales cerrados. Revista RED se exhibe en las principales tiendas Sanborn's de la República Mexicana y algunos Cybercafés. Su precio es de 30 pesos por ejemplar. A pesar de que el negocio de revista RED no es la venta de suscripciones o ejemplares sueltos, cada vez estos rubros aumentan sus ingresos.

Distribución en eventos. Revista RED es distribuida de manera gratuita en eventos relacionados con redes y telecomunicaciones, como: Comdex y ExpoComm. La revista se regala a cambio de una tarjeta de presentación personal y de comprobar que es un profesionalista relacionado con las Tecnologías de Información.

Cabe destacar que revista RED cuenta con la base de datos más grande de registros de redes y telecomunicaciones. Su tiraje, así como la calidad y el tamaño de su base de datos está avalada por el Instituto Verificador de Medios (IVM), institución que audita y certifica la circulación, tanto pagada como controlada, de la mayoría de los medios impresos.

Así, revista RED fue uno de los principales medios especializados en Tecnologías de Información que auditó su tiraje y circulación ante el Instituto Verificador de Medios (IVM). Asimismo, es una de las revistas que cuenta con el mayor número de suscriptores auditados (14, 000 ejemplares). Su competencia más cercana –*Network Computing*– tiene un tiraje auditado de 5,000 ejemplares.

1.1.7 Posicionamiento de revista RED dentro de la industria

Así como revista RED cuenta con una auditoría que avala – a través del Instituto Verificador de Medios- el tiraje y número de lectores, también lo hace con testimoniales y fundamentos propios y de la industria que legitiman el posicionamiento de RED frente a ella y a sus lectores.

Por ejemplo, la industria de redes y telecomunicaciones considera, que revista RED es un medio especializado que goza de experiencia, conocimiento en el tema y calidad del lector; aspectos que le han permitido convertirse en el medio más consultado entre los expertos.

"...El posicionamiento de revista RED dentro de la industria de la Tecnología de Información y frente a la competencia es de liderazgo, ya que cumple, cabalmente, con los principales aspectos que definen el éxito de una publicación especializada", opina Jeanette Islas, directora general de la agencia de relaciones públicas y publicidad IMS. ⁹

⁹ Testimonio recabado durante el 10º aniversario de revista RED. Febrero 2000

Cabe destacar, que revista RED es considerada como la primera publicación mexicana especializada en redes de computadoras. "RED es una empresa pionera y líder en su ramo, ya que recuerdo que hace varios años presentó al mercado mexicano la primera publicación especializada que trataba temas de redes de computadoras y de telecomunicaciones desde su apertura en México", explica Jorge Varela, presidente de Grupo Scanda, empresa dedicada a la conectividad de redes.¹⁰

Por otra parte, es la misma industria de redes, la que considera que revista RED cuenta con la experiencia y conocimientos necesarios para hacer frente a la competencia y ofrecer al lector un producto que cubra sus expectativas. Para apoyar esta idea, comenta Marcelino Gómez Velasco, director general de Intersys México, y actual consejero editorial de revista RED: "Al nacer revista RED, de una de las principales compañías de interconectividad en México, cuenta con toda la experiencia y conocimientos del mercado de tecnologías de información. Ventaja que le permite crear información innovadora, de primera fuente y objetiva para su lector".

El reconocimiento de revista RED frente a sus lectores es indiscutiblemente positivo. Sólo basta mencionar que la revista cuenta con un alto porcentaje de lectores que la han consultado por más de cinco años.

En términos generales, la opinión que tienen los lectores de revista RED es aceptable. Por ejemplo, Cuauhtémoc Zamudio, director de sistemas de la empresa consultora ISM, considera que revista RED ha sido una publicación muy importante dentro del medio de la informática y las telecomunicaciones en México.

"El promover, a través de RED, a la tecnología dentro del mercado, otorga mucho valor al crecimiento de la industria dentro de la República Mexicana. Esa labor ya es reconocida por los distintos proveedores y fabricantes, los cuales ven en el medio una vía de comunicación, una forma de llevar la información, lo que al final les representa conseguir nichos, lograr clientes y apoyar sus estrategias comerciales dentro del mercado mexicano, expresa Zamudio, durante un desayuno editorial de lectores, organizado por la revista.

Cabe resaltar que el grupo editorial de revista RED, al conocer las opiniones que emiten los lectores acerca de su trabajo, hace que su empeño se acreciente ya que consideran que su labor cumple con las expectativas de información del lector.

¹⁰ *Ibidem*

Respecto a este punto José Gerardo Rodríguez, director de sistemas de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social opina que *"revista RED es muy útil, da a conocer las nuevas tendencias del mercado, hacia dónde van y qué podemos conseguir con ellas. Es una muy buena publicación, presenta artículos excelentes y ayuda a tomar decisiones con respecto a la tecnología. Ojalá continúe por ese camino"*.

En términos generales, los lectores de RED coinciden en señalar que actualmente resulta importante enterarse del rumbo que tomará México en cuestión de tecnologías, hacia dónde van éstas y qué enlace tendrán. *"Todo evoluciona constantemente. Eso no lo podemos olvidar. Si uno se detiene se corre el riesgo de quedarse en la prehistoria; y en ese sentido, revista RED resuelve esas necesidades"* concluye Edmundo Arrijoja, director de sistemas de Grupo ICA.¹¹

Como conclusión entonces, se considera que por estas y otras razones revista RED permanece a la cabeza del mercado y en la preferencia de sus lectores, a pesar de la fuerte competencia que día con día enfrenta.

1.1.8 Nuevas divisiones de negocio de Editorial RED S.A. de C.V.

Además de revista RED, de la cual hemos hablado durante todo este capítulo, Editorial RED cuenta con otras divisiones o áreas de negocio, resultado de un proceso de expansión que inició el actual director de la publicación.

Las unidades de negocio que conforman a Editorial RED son:

- Revista RED en línea
- Seminarios, foros y eventos tecnológicos
- Custom publishing

Dichas entidades han permitido a la empresa aumentar sus recursos económicos y consolidar su posicionamiento de liderazgo en el mercado, no solamente con revista RED, sino con estas nuevas áreas.

Para tener un poco más de información de toda la empresa en general, a continuación se explican las tres principales divisiones mencionadas:

¹¹ Testimonio recabado durante un desayuno editorial con lectores, celebrado en marzo 2000.

1.1.8.1 Revista RED en línea

La unidad de negocio de RED en línea es la versión interactiva de la revista impresa, con el mismo enfoque de especialidad que aprovecha las ventajas de Internet. Hoy en día los tomadores de decisiones o altos ejecutivos en tecnología de redes y telecomunicaciones, no tienen el tiempo suficiente para buscar información en la red de redes. Necesitan obtener en el menor tiempo posible información que les permita decidirse por algún tipo de inversión en tecnología para su empresa.

Revista RED ofrece al directivo una manera fácil de comunicación en un mercado de crecimiento constante. RED en línea brinda la misma información de vanguardia, así como ligas a las empresas líderes en la industria, foro de expertos, suscripción a la versión impresa, servicio diario de noticias, tips en redes, glosario, entre otros servicios.

Asimismo, nos permite tener acceso a toda la información de los números anteriores, y a servicios que no se ofrecen en la versión impresa, por ejemplo: bolsa de trabajo especializada en Tecnologías de Información.

La aceptación y demanda de la edición RED en línea ha crecido considerablemente desde su lanzamiento. Hoy en día, su página Web recibe un promedio de 90,000 accesos al mes.

1.1.8.2 Seminarios, foros y eventos especializados en Tecnologías de Información

Esta unidad de negocio está enfocada a la organización de eventos, foros y seminarios tecnológicos, especializados, dirigidos al director de sistemas y de telecomunicaciones, quien constantemente está en búsqueda de actualización e información tecnológica y de vanguardia.

A la fecha, revista RED ha llevado a cabo exitosamente más de seis seminarios tecnológicos entre los que destacan: "Inicie su negocio en Internet", "Infraestructura tecnológica para las redes del nuevo milenio", "CRM: una forma de lograr la lealtad de sus clientes", "Seguridad en redes", entre otros.

1.1.8.3 Custom publishing

Dicha división ofrece servicios y consultoría a terceros. Revista RED ha asesorado el lanzamiento de revistas (Velocidad Internet) y Portales (por salir). De igual forma ha maquilado el contenido, el diseño, la impresión y la distribución de algunas publicaciones como: Recursos Humanos, El Asesor Comercial, Ibest, Barter Trust, Aprendizaje Continuo, entre otras.

1.2 Características de revista RED

A pesar de que revista RED es una empresa con amplia experiencia en el ramo, se considera que esta casa editorial es una empresa joven, ya que está formada por profesionistas, con un promedio de edad de 28 años. Por lo tanto, es un organismo vivo y algo más que un grupo de diferentes divisiones de negocios, es un proyecto humano en el cual todos participan activamente.

Actualmente su planta laboral la conforman 20 personas. De entre los que destacan: periodistas, diseñadores, contadores, vendedores y personal administrativo. El 80 por ciento de la gente que colabora en revista RED, realizó sus estudios en la Universidad Nacional Autónoma de México.

El promedio de antigüedad en la empresa es de 2.0 años, y el 65 por ciento del personal es femenino. Cada uno de ellos, realiza importantes actividades que en conjunto dan como resultado: un número más de revista RED.

La estructura de una empresa se puede definir como la distribución y orden de un todo. Es un conjunto de elementos (como por ejemplo áreas y personal) debidamente dispersos entre sí, sujetos a esfuerzos diversos y destinados a soportar un solo fin.¹²

El nivel estructural de una empresa toma relevancia en el momento en el que se le considera como una armadura que constituye el soporte de algo o como el conjunto ordenado y autónomo de elementos interdependientes, cuyas relaciones están reguladas por leyes.¹³

Tomando como base la anterior definición, se puede afirmar que la estructura de una empresa es el aspecto más importante de toda compañía, es decir, la gente, la cual se interrelaciona con los demás a través de la realización de sus funciones y responsabilidades.

¹² Gran Diccionario de la Lengua Española. Colombia, 1995. p. 289

¹³ *Ibidem*. p. 301

En revista RED se considera, que el éxito de la misma depende en gran medida de la gente. De igual forma, toda la estructura de la empresa debe conocer lo que se espera de cada uno de ellos, los diferentes papeles que juegan y de qué manera contribuyen al éxito de la organización. Asimismo deben saber trabajar en equipo y estar conscientes de que la labor de todos da la razón de ser a la empresa.

Por otro lado, es sabido que el capital intelectual de una empresa, y por ende el valor de la misma, lo da la gente, por lo que de ahí la importancia de contar con sólidos equipos de trabajo.

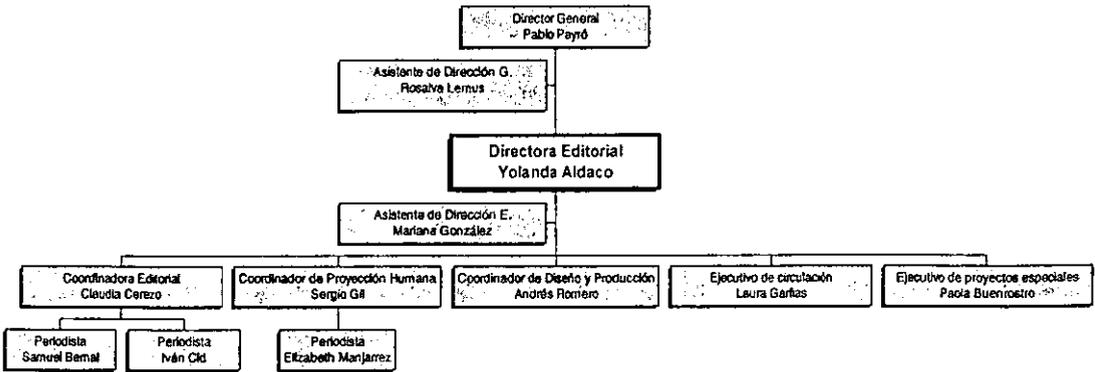
A continuación se presenta la estructura de revista RED, la cual servirá como apoyo para conocer más a fondo cómo está constituida, además de ofrecer una aproximación hacia su función.

1.2.1 Organigrama y funciones de revista RED

Para ubicar mejor la estructura organizacional de la revista se presenta el organigrama, el cual señala todos los departamentos que conforman a la editorial y a la gente que colabora en cada uno de ellos, así como sus principales funciones.

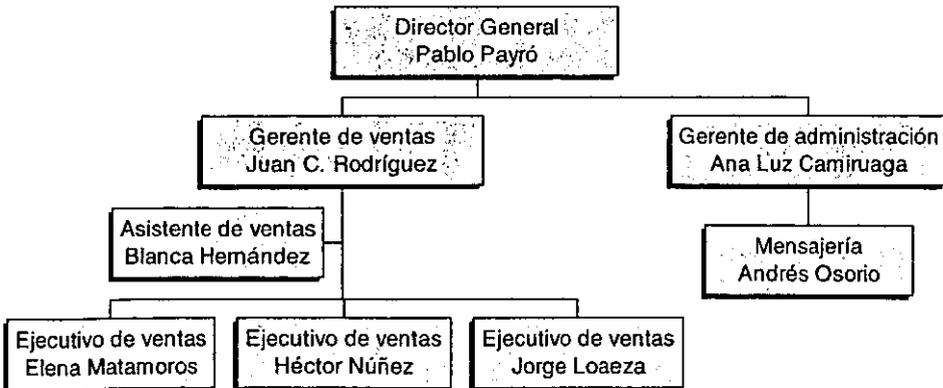
EDITORIAL RED S.A DE C.V

ORGANIGRAMA EDITORIAL



EDITORIAL RED S.A DE C.V

ORGANIGRAMA GENERAL



A continuación se describen brevemente las actividades de cada uno de los integrantes de la organización:

Director general. Desde agosto de 1997 Pablo Payró se desempeña como director general de Editorial RED. Es ingeniero industrial por parte de la Universidad Panamericana, asimismo cuenta con una maestría en administración de empresas por la Universidad de Harvard.

Pablo Payró cuenta con siete años de experiencia en la compañía Procter and Gamble en la división de Marketing, donde desempeñó cargos a nivel directivo en Ziif-Davis Publishing durante cinco años.

En 1993 fue asistente de la presidencia internacional de Ziff-Davis en Nueva York, en 1994-96 fungió como director general de esta editorial en México y en 1997 trabajó como director de ventas y marketing internacional y director de Latinoamérica de la misma firma.

Actualmente labora como director general de Editorial RED, teniendo como principales funciones la definición de estrategias de negocio, traer nuevos proyectos a la compañía y supervisar los resultados de las tres principales áreas de la revista: editorial, ventas y administración.

Asistente de dirección general. Es la persona que se encarga de apoyar y asistir eficazmente al director general. Controla su agenda, citas, y entrevistas. Asimismo realiza actividades administrativas como llevar un reporte de los gastos de representación de la dirección, también actualiza la base de datos de contactos importantes y asiste al director en todas las juntas y reuniones ejecutivas, por medio de la elaboración de documentos y presentaciones especiales.

Gerente comercial. Las funciones principales de este puesto consisten en coordinar y planear las actividades del área de ventas. Brinda apoyo comercial al área de mercadeo y a las diferentes áreas que están involucradas con negocios. Básicamente es la persona que se encarga de desarrollar estrategias de ventas y de mercadotecnia para que los productos que comercializa la editorial sean adquiridos por los clientes y/o anunciantes. Es el responsable de traer los ingresos a la compañía.

Ejecutivo de ventas. Es la persona que mantiene el contacto directo con los clientes y prospectos de nuevos anunciantes. Un vendedor de publicidad es como el termómetro entre el mercado y la empresa que representa. Su mayor responsabilidad es buscar nuevos clientes y mantener a los ya existentes. Buscar oportunidades de negocio y culminar un cierre de ventas. De entre sus actividades destacan: prospectación, ventas, seguimiento, atención a clientes y apoyo para cobranza y materiales de los anunciantes.

Asistente de ventas. Su labor principal consiste en apoyar tanto al gerente comercial como a los ejecutivos de ventas. Controla la entrega de materiales de los anunciantes, genera reportes de ventas, visitas y llamadas. Provee de información a los prospectos de anunciantes -en cuanto a las tarifas de publicidad- y cuantifica las solicitudes de información del cupón del anunciante.

Gerente de administración. El área de contabilidad y administración son departamentos fundamentales de cualquier empresa, ya que esas áreas controlan todo lo relacionado con la parte financiera, fiscal y contable. Asimismo esta área planea, controla, evalúa y organiza los recursos de la compañía. De entre sus principales actividades destacan: realizar la contabilidad general, flujo de efectivo, facturación, nómina, cheques, control de asistencia del personal, control de la cobranza, archivar documentación contable, control de pagos del IMSS, control de pagos a Hacienda, control de mensajerías, saldos de bancos y elaboración de estados financieros.

Ejecutivo de proyectos especiales. Persona encargada de la comercialización de los seminarios. Realiza la labor de ventas para que el cliente adquiera el patrocinio. Participa en algunas actividades de logística del seminario como: confirmar la sede del evento y diseñar estrategias para el funcionamiento de la venta de entradas al seminario a través de un *telemarketing* (Telshop).

Mensajero. Su función principal consiste en entregar y recoger a tiempo la mensajería solicitada, que va desde entrega de documentos, hasta facturas, revistas, pagos, etcétera.

A grosso modo esta definición de actividades nos permite conocer un poco más acerca de la estructura y funciones de la editorial en general. Pero con el fin de ser más explícitos en la parte de estudio de nuestro interés, a continuación presentamos una descripción más amplia de las funciones de cada integrante del equipo editorial, hasta llegar a la directora editorial.

1.2.2 Funciones específicas del equipo editorial de revista RED

Las funciones específicas que se realizan en el área editorial, resultan de gran importancia para alcanzar el objetivo mensual de la publicación: ofrecer al lector una revista de calidad editorial superior a la competencia.

Para poder lograr este objetivo deben estar debidamente sincronizadas las funciones de cada uno de los participantes en esta área. De manera que las acciones específicas que realizan todos los integrantes del departamento editorial están en función de una meta.

Para poder introducirnos un poco más al área de nuestro interés (conocer el perfil de la directora editorial) enseguida se enlistan y se describen las principales actividades de las personas que colaboran cotidianamente en el área editorial de revista RED:

Coordinadora editorial. Las funciones que realiza la coordinadora son de suma relevancia para el buen funcionamiento de esta área. Básicamente, es el brazo derecho de la directora editorial, ya que apoya directamente todas las actividades de la editorial, por ejemplo: es la responsable de la corrección de estilo, redacta los artículos de portada, los suplementos especiales y algunas secciones fijas de la revista. Asimismo es la encargada de la edición en línea, en donde nutre de información al sitio Web. También coordina y apoya fuertemente la logística de los eventos y seminarios de la editorial.

Periodistas. Son las personas que se encargan de cubrir los órdenes de trabajo, asisten a conferencias de prensa, realizan entrevistas especiales y se especializan en periodismo de investigación sobre Tecnologías de Información, con el objetivo de desarrollar satisfactoriamente algún artículo y/o reportaje especial.

Reportero. Es la persona que se encarga exclusivamente de asistir a las conferencias de prensa y escribir varias notas periodísticas acerca de lo que pasa en la industria. Recoge noticias y hace algunas entrevistas. Cabe destacar que la información que genera el reportero se publica diariamente en el sitio Web de revista RED.

Corrector de estilo. Es el encargado de cuidar el estilo, la ortografía, y la buena redacción que caracteriza a revista RED. Revisa cada una de las páginas y se cerciora de que no haya ningún error gramatical ni tipográfico en los textos de la publicación.

Asistente de dirección editorial. Realiza actividades secretariales, administrativas y editoriales. De entre las actividades secretariales y administrativas destacan labores como: archivar documentos, concertar citas de la directora editorial, actualizar bases de datos de contactos a entrevistar, entre otras actividades.

La asistente editorial, como su puesto bien lo indica, también asiste a todo el departamento editorial elaborando el calendario de conferencias de prensa, confirmando la asistencia de los periodistas y asignando los eventos a cubrir. Organiza al cien por ciento los consejos editoriales que se llevan acabo mensualmente.

También imprime, clasifica y distribuye todos los boletines de prensa que llegan a la redacción. Ocasionalmente cubre eventos de prensa y escribe la nota. Es importante mencionar que la asistente editorial puede realizar esta actividad ya que es una estudiante del séptimo semestre de la carrera de Comunicación de la ENEP Acatlán.

Coordinador de diseño y producción. Es quien diseña en su totalidad la imagen visual de revista RED y de todas las que edita e imprime la editorial. Asimismo participa en la impresión, que va desde la pre prensa hasta la impresión en la imprenta. Tiene como objetivo principal ofrecer al lector un diseño dinámico, elegante y de actualidad, así como cuidar hasta el último detalle de la calidad de impresión.

En ocasiones diseña cupones y promociones especiales, materiales de publicidad de los anunciantes y toda la papelería institucional.

Ejecutivo de circulación y distribución. Es la persona encargada de administrar la base de datos de suscriptores, tiene como objetivo final crear la mejor base de datos en México, que contenga registros actualizados y especializados en Tecnologías de Información. Otra de sus actividades está relacionada con la atención al suscriptor, en donde les proporciona información acerca de la revista, da de alta y baja nuevos registros, cambios de domicilio, pero sobre todo, hace lo necesario para que el lector reciba a tiempo y en buenas condiciones cada uno de sus ejemplares.

Por otra parte, supervisa la distribución de la publicación tanto en correos como en todos los establecimientos en los que revista RED tiene presencia. Asimismo, lleva a cabo toda la logística necesaria para que la revista participe en eventos, ferias y exposiciones relacionadas con Tecnologías de Información, como por ejemplo: Comdex y ExpoComm.

Por último, se coordina con el *telemarketing* externo (Telshop) quien comercializa vía telefónica la venta de suscripciones y seminarios.

1.2.3 La directora editorial, sus funciones y su relación con otras áreas

En el subapartado anterior se describieron las funciones y los puestos de cada uno de los integrantes del área editorial, pero ¿a quién reportan todas estos departamentos o personas? La respuesta es: a la directora editorial.

La directora editorial es la realizadora y responsable de todo lo que tiene que ver con la función periodística, incluida la definición de la línea editorial. Es decir, es la persona encargada de la edición –de principio a fin– de la revista. Tiene como objetivo primordial hacer de esta publicación un efectivo órgano informativo, por encima de cualquier otra consideración.

Dentro de revista RED, el puesto de la directora editorial goza de cierta importancia, ya que es de ella de quien dependen las áreas de: editorial, diseño, producción, distribución, circulación y seminarios.

Para ser más explícitos se describen, de manera breve, las funciones, responsabilidades y relaciones de la directora editorial dentro y fuera de revista RED. Básicamente su división se puede considerar en 5 grandes rubros:

Funciones editoriales

Como su mismo cargo lo indica la principal responsabilidad y función está íntimamente ligada al área editorial. La directora editorial cotidianamente realiza actividades periodísticas como la elaboración de la carta editorial, la realización de investigaciones y entrevistas especiales y de portada, así como una participación activa durante los consejos editoriales y los desayunos mensuales con los lectores.

Otra de sus responsabilidades es la planeación editorial mensual, semestral, anual y especial, que se lleva a cabo con la ayuda de su consejo editorial y de las solicitudes de información que recibe por parte de sus lectores. Una vez que cuenta con la aprobación de esta planeación se da a la tarea de asignar temas de investigación (con sus respectivas fuentes y enfoque), entrevistas y suplementos especiales a todos y cada uno de los periodistas, reporteros y colaboradores internos y externos de revista RED.

Cabe mencionar que la directora editorial es también quien asigna la asistencia a conferencias de prensa, dependiendo de la especialización y de las secciones a cargo de cada periodista; de igual forma es la responsable de calendarizar las fechas de entrega de las colaboraciones de los reporteros, periodistas, y columnistas especiales.

Una vez que hace esta asignación de investigaciones y fechas, se encarga de que los tiempos de entrega pactados entre el periodista y la dirección editorial se cumplan, para posteriormente revisar el contenido y darle retroalimentación al autor. Aprobado esto, lo turna a la coordinadora editorial, para que el trabajo continúe con sus siguientes fases.

Entre las funciones de la directora editorial, también destaca la asistencia a *tours* y conferencias de prensa, organizados por las empresas generadoras de información tecnológica.

Por otra parte también se da a la tarea de buscar temas de interés y fuentes de información para incluirse en revista RED, por lo que realiza constantemente análisis y monitoreo editorial de la competencia.

Funciones de supervisión

En cuanto a las funciones de supervisión, podemos decir que la directora editorial es la encargada de coordinar y supervisar el trabajo de las áreas con las cuales tiene interrelación, como: el área de diseño, producción, circulación y suscripciones y distribución de la misma.

La principal responsabilidad de supervisión de la directora editorial de revista RED, en lo que respecta al diseño consiste en aprobar la formación y la imagen de cada edición. También trabaja en conjunto con esta área, para dar el visto bueno a algunos detalles como las imágenes o ilustraciones de cada sección que conforma la revista, y generar el *dummy* final.

En cuanto a las responsabilidades de producción que tiene, podemos decir que supervisa y aprueba, junto con el diseñador, todos los procesos que intervienen durante la pre prensa e impresión de la publicación.

De igual forma da seguimiento a la calidad de impresión, por lo que constantemente tiene trato directo con el impresor para seleccionar el tipo de impresión, papel, y acabado de la revista; así tiene un control preciso de los costos que la imprenta genera cumpliendo con un presupuesto previamente aprobado por la dirección general.

Otra de las responsabilidades de supervisión que la directora editorial tiene es en el departamento de circulación y distribución, ya que coordina las actividades del área de suscripciones y diseña estrategias y promociones con el objetivo de apoyar al incremento de ventas de las mismas.

Asimismo define, junto con el responsable de esta área, planes de atención al suscriptor, actualizaciones de bases de datos y apoya en la relación con el *telemarketing* externo que ofrece servicios a revista RED.

Por último, dentro de esta área, supervisa la participación de la publicación en eventos, ferias y exposiciones, a través de la venta de suscripciones, así como verificar el buen funcionamiento del pequeño *call center* con el que cuenta revista RED.

Cabe mencionar que, también participa -a manera de supervisión- en el área de distribución local, nacional e internacional verificando que sea eficaz y oportuna. Además diseña e implementa, junto con el responsable de área, planes y estrategias para eficientar su distribución en toda la República Mexicana y en algunos locales cerrados.

Funciones de relaciones públicas

Otra función que tiene la directora editorial, y no menos importante, es aquella que tiene que ver con las relaciones públicas que se dan dentro de la industria de Tecnologías de Información (a través de visitas a sus instalaciones, plantas, comidas, entrevistas especiales, etcétera).

Las relaciones públicas son de suma relevancia para esta persona, ya que el buen y adecuado uso de ellas le permiten reforzar su posicionamiento frente a las fuentes de información y de sus lectores y anunciantes; además participa en comités editoriales especializados, asociaciones y clubes de periodistas en el ramo de Tecnologías de Información (como por ejemplo *First Tuesday*) contribuyendo así al reconocimiento de la revista.

Funciones administrativas y de personal

Para entender aún mejor el perfil de la directora editorial, resulta importante mencionar que además de las funciones especificadas con anterioridad, es ella, también la encargada de elaborar los presupuestos anuales (control de los costos de la producción entre otros), así como asignar sueldos y prestaciones a la gente que directamente le reporta.

De igual forma, también se da a la tarea de definir las metas, así como la elaboración de planes de carrera para la gente que le reporta (incluye plan de capacitación), y además da la aprobación de la selección del personal que colabora en esta casa editorial.

Realización de seminarios y proyectos especiales

La última función que lleva a cabo la directora editorial es la realización de seminarios y proyectos especiales. Esta ejecutiva también es la responsable de toda la planeación, comercialización y ejecución de los eventos que organiza revista RED para sus lectores y clientes potenciales.

Como se puede observar la directora editorial no solamente trabaja con el área editorial, sino de alguna u otra forma tiene relación con el mayor número de áreas dentro de la compañía.

1.3 Nivel infraestructural de revista RED

La infraestructura de una empresa resulta de vital importancia para la misma, ya que de ésta depende en gran parte que el personal que colabora en ella, alcance sus objetivos.

Como su definición más general lo dice, la infraestructura de una empresa, es el conjunto de equipamientos y recursos materiales con los que cuenta. La infraestructura sirve de apoyo y facilitador para llevar a cabo cualquier objetivo. Asimismo es la base material con la que cuenta una empresa.¹⁴

Si trasladamos esta definición a revista RED, los elementos con los que actualmente cuenta son: espacio de oficinas (rentadas) de aproximadamente 200m², siendo por ahora el necesario para el número de personas que actualmente laboran ahí; pero si se toma en cuenta el crecimiento que tendrá la editorial, muy pronto serán insuficientes.

¹⁴ *Ibidem.* p. 378

Aún así, se puede decir que revista RED dispone de oficinas bien distribuidas por departamentos. El despacho tiene una amplia recepción (donde se hace uso de un conmutador, que permite eficientar la transferencia de llamadas a cada extensión), una pequeña área de *telemarketing* (dos lugares para telefonistas eventuales), un área libre de ventas, y dos oficinas con sala de juntas para el director general y la directora editorial respectivamente.

El área más grande del piso, es la que ocupa toda la sección editorial: periodistas, reporteros, diseñadores y atención a suscriptores. En el último espacio, se ubican los gerentes de ventas y administración. También cuenta con una gran sala de juntas, una bodega y cuartos de servicio.

La infraestructura de cómputo con la que cuenta la compañía es suficiente para las aplicaciones que se utilizan en el desarrollo del trabajo. Cada persona tiene su estación de trabajo, equipada con una PC con procesador Pentium Pro MM2, un aparato telefónico y el mobiliario necesario para archivar sus documentos.

En revista RED se tiene una red de datos basada en Windows NT, con un servidor de datos de alta capacidad y con procesador *Risk*. Infraestructura que permite a todos los colaboradores de esta editorial compartir archivos de información y algunos recursos como impresoras, todas las computadoras tienen acceso a Internet y su cuenta individual de correo electrónico.

En la compañía se cuenta con lo necesario para llevar a cabo el trabajo: tres faxes, dos máquinas de escribir eléctricas, cinco impresoras láser (dos a color), y una impresora de inyección de tinta, dos escáner, más de 10 CD's con fotografías, varias grabadoras de reportero, dos cámaras de video y fotográficas, papelería corporativa y oficina, entre otros recursos.

En términos generales, se puede decir que revista RED cuenta con los recursos mínimos necesarios para cumplir con sus objetivos. Es importante mencionar que tanto el servicio de revelado, pre prensa e imprenta es contratado a través de terceros, es decir, por medio de *Outsourcing*.

1.3.1 Recursos económicos de revista RED

Gracias a la venta de publicidad y a los ingresos que tiene la compañía por las diversas divisiones de la misma, ¹⁵ revista RED cuenta con los suficientes recursos económicos para solventar todos los gastos que la misma casa editorial genera. Cabe mencionar, que siempre se ha tratado de cuidar al

máximo el flujo de efectivo de la empresa, por lo que varios recursos materiales se han obtenido a través de intercambios.

A pesar de que revista RED es sana económicamente, ha pasado por varias crisis económicas en donde la disposición de efectivo ha sido muy limitada debido, entre otros, a que los créditos y plazos de pago que se les otorga normalmente a los anunciantes se ha extendido de 30 hasta 90 días.

Ante este retraso en la cobranza, se han tenido que tomar acciones a seguir en su momento, como por ejemplo, no hacer contrataciones nuevas, carecer de herramientas de trabajo y evitar aumentos de sueldos semestrales o anuales, por mencionar algunas.

1.3.2 Recursos de la directora editorial

En cuanto a los recursos humanos, materiales y financieros de que dispone la directora editorial de revista RED no son suficientes, ya que no cuenta con un competitivo presupuesto para la contratación de más personal lo que da como resultado no contar con perfiles especializados y necesarios a cada una de las áreas, como por ejemplo un periodista con experiencia, un fotógrafo profesional, gente editorial y administrativa de apoyo.

La limitación de recursos materiales o la insuficiencia de ellos trae como consecuencia que el trabajo se retrase, o salga con algunas deficiencias en su calidad. Por ejemplo, se puede mencionar la carencia de un moderno equipo de cómputo con paquetería de diseño editorial.

Y por último también, la falta de recursos financieros marca la diferencia entre hacer un trabajo eficiente y con calidad o hacer un trabajo mediocre. No se cuenta con el suficiente presupuesto para pagar a colaboradores externos, así como para adquirir las herramientas modernas que permitan ir a la vanguardia.

1.4 Nivel superestructural de revista RED

La superestructura de revista RED representa, a través de su ideario, las creencias y fundamentos en las que se basa la empresa. Resulta importante ponerlas por escrito y difundirlas para que todos las conozcan. Un ideario es indispensable para poder ver una empresa desde su perspectiva

¹⁵ Los ingresos de revista RED van de 500,000 a 750, 000 pesos mensuales aproximadamente sin considerar seminarios y *custom publishing*. Datos obtenidos del estado de resultados del ejercicio de 1999.

humana, ya que establece un contexto para convivir y desarrollarse como personas, y al mismo tiempo interactuar con el entorno siendo fieles a sus principios.

Trabajar como grupo implica varios retos, sobretodo de comunicación y relaciones humanas. Sin una guía que aclare el tipo de empresa que se quiere llegar a ser, sería prácticamente imposible lograrlo. Es importante que la gente comparta estos valores y los haga propios en cada momento de su trabajo.

El objetivo del ideario de revista RED es definir las bases para hacer de este medio un lugar agradable de trabajo. Se trata de tenerlo siempre presente, para caminar todos hacia una misma meta: ser mejores.

1.4.1 Filosofía

Dentro de una empresa, tanto el ideario como la filosofía caminan de la mano, ya que ambas gozan de una relevancia extraordinaria para el éxito de la compañía.

En este caso definamos a la filosofía como la creencia de la empresa, la cual, a través de ella, intenta establecer una concepción racional del universo. Consideremos también a la filosofía como la fortaleza de ánimo para soportar vicisitudes de la vida y alcanzar los objetivos planteados.¹⁶

Tomando en cuenta dichas aseveraciones, la filosofía de revista RED se basa en:¹⁷

Nuestra gente

Editorial RED es un grupo de gente comprometida, que busca desarrollarse tanto en lo profesional como en lo personal. Su principal interés es proveer información relevante al lector y al anunciante, porque ello significa el éxito de la misma gente de RED. Dar lo mejor, pero al mismo tiempo ser reconocido y respetado, es lo que mantiene la armonía en este grupo.

Nuestros clientes

Un cliente es parte de nuestro entorno. Por ello, es importante cultivar y fortalecer la relación con ellos, más que como clientes, como personas. Es decir, las diferencias en cuestión de trabajo, nunca deben afectar la amistad. En revista RED no se valora a un cliente según el costo de su inversión en publicidad, sino como la oportunidad de demostrar lo que sabemos hacer. Y esto a largo plazo significa imagen y, en consecuencia, utilidad.

¹⁶ Gran Diccionario de la Lengua Española. Colombia, 1995. p. 489

¹⁷ Manual Corporativo de revista RED. México, 1995 pp. 14-16

Comunicación

En revista *RED* se cree en la comunicación abierta y franca en cualquier nivel. Los colaboradores tienen la completa libertad de expresarse sabiendo que serán escuchados y tomados en cuenta. Pero también deben tener el valor para decir las cosas como las ven, aunque sean negativas. Esto ayuda a crecer y a evolucionar.

Participación

La fuerza del grupo radica en la diversidad de las personas que lo conforman. La participación da la oportunidad de enriquecer al grupo con sus características. Respetando el papel que a cada uno le corresponde, se logrará coordinar los esfuerzos para alcanzar las metas.

Flexibilidad

En revista *RED* se cree que la flexibilidad es la capacidad de adaptarse a situaciones inesperadas. En nuestro cambiante mercado, es indispensable contar con la habilidad para responder oportunamente a las necesidades de los lectores y anunciantes y hacernos responsables de su satisfacción.

El cambio

Tenemos que aceptar que el cambio es constante en cualquier mercado y para poder responder acorde a las necesidades del nuestro, debemos estar dispuestos a evolucionar como individuos y como grupo. Esto implica ser abiertos, aceptar críticas, reconocer errores, ser disciplinados y tener como meta ser mejores. El cambio es una oportunidad para mejorar.

Ambiente de trabajo

El ambiente de trabajo está conformado por la actitud de cada uno de sus integrantes. Respeto, participación y convivencia son algunos de los preceptos más importantes, que en nuestro grupo, tomamos siempre en cuenta para lograr la armonía.

Utilización de recursos

Es importante tomar conciencia de que, cuidar los recursos de la empresa, es tarea de todos. El ahorro en materiales, tiempo de trabajo y gastos de representación repercutirá directamente en nuestras utilidades.

Jerarquías

Las jerarquías no hacen a un individuo diferente de otro, sólo definen niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa. Estos niveles son indispensables para coordinar nuestras actividades. Cada persona posee habilidades únicas, lo cual nos permite marcar diferentes responsabilidades para aprovechar al máximo las características individuales, en beneficio del grupo.

1.4.2 Misión

La misión de una empresa es su razón de ser, el motivo principal para el que fue creada. Los lectores, los clientes y sus necesidades son la base de ésta, pero es importante plasmar en la misión lo que ellos esperan de la empresa, no sólo lo que ésta cree que necesitan. Siempre debe quedar claro qué valor se aporta a los lectores y a los clientes.

La misión de revista RED es:

“Promover la cultura de la conectividad en el idioma español”

Esta misión implica necesariamente conocer de manera profunda a la industria y al lector. Es imprescindible ubicarnos en su contexto y encontrar la manera en que la tecnología puede aportarle valor a su visión. Para lograr esto, debemos ser merecedores de su confianza.

1.4.3 Visión

Así como la filosofía y la misión gozan de relevancia dentro de una compañía, la visión de la misma va más allá de lo que significa. Definamos a la visión como una imagen optimista del futuro de una empresa, por lo tanto en revista RED la visión es la que pretende:

“Constituirse como la revista líder de opinión en las Tecnologías de Información (redes y telecomunicaciones)”

Resulta importante destacar que este es un título que sólo los lectores y clientes le pueden conferir a revista RED, y para ello se debe trabajar apegado a su ideario y dar siempre lo mejor de ellos. Si son fieles a su visión lo conseguirán, y lograrán algo más que ser una empresa exitosa, contribuirán a promover la cultura de la conectividad en el idioma español.

1.4.4 Valores

Toda empresa debe tener un código de valores en los que cree, los cuales definen la esencia de la imagen de la empresa y la base de su medio ambiente de trabajo. En revista RED, se considera que son los siguientes valores los que mantienen en unión al grupo: ¹⁸

Excelencia

Para evolucionar se debe buscar siempre la excelencia. Un error no debe asustarnos, es una oportunidad de aprender a ser mejores. Lo importante es tener madurez para reconocerlo a tiempo y, sobre todo, saber cómo corregirlo. La excelencia debe ser una actitud hacia el trabajo, un esfuerzo continuo que siempre reditúa en beneficios para la empresa y los clientes.

Humildad

Es mucho más satisfactorio dejar que los clientes y lectores reconozcan nuestro esfuerzo, a querer alardear de lo que somos. Si nuestra preparación nos permite ser mejores, hagámoslo con modestia. Utilizar la victoria para denigrar a la competencia es menospreciar nuestro esfuerzo. Humildad también implica estar seguros de lo que somos sin necesidad de demostrarlo.

Compromiso

Para nosotros un compromiso es un reto. Porque no es simplemente aceptar un proyecto, sino caminar con él hasta verlo realizado. Se debe tomar en cuenta que un compromiso con el lector y el cliente, lo es también con el grupo, porque dependemos unos de otros para salir adelante. No nos sentimos "comprometidos" sino comprometidos con nuestro trabajo, para poder apreciar, en su justa medida, el valor de lo que hacemos.

Conocimiento

Nuestro éxito en la industria editorial se debe en gran parte a la preparación que poseemos como personas. Gracias a ésta podemos resolver las necesidades de los lectores y clientes de una manera eficiente y oportuna. Sin embargo, debemos reconocer que siempre queda algo nuevo que aprender, cualquier persona puede aportarnos conocimiento si sabemos escuchar. En un entorno cambiante es indispensable mantenerse actualizado. El conocimiento es la base de nuestra fuerza.

¹⁸ Ibidem. pp.17-19

Respeto

Respeto es tratar a los demás como nos gusta que nos traten. Significa escuchar y tomar siempre en cuenta la opinión de otras personas, antes de emitir la nuestra. Es importante defender nuestras ideas, pero siempre con la mente abierta a escuchar las ideas de los demás y aceptarlas cuando son mejores.

1.4.5 Reglamento de trabajo de revista RED

Así como resulta de gran relevancia la misión, visión, valores y filosofía de una empresa, las reglas laborales también tienen gran importancia. El reglamento interior de trabajo de cualquier empresa es el conjunto de disposiciones y obligaciones para los trabajadores y patrones en función de óptimo desarrollo de las labores general.¹⁹

Actualmente revista RED cuenta con un actualizado reglamento de trabajo, el cual abarca puntos que van desde disposiciones generales, horarios, ausencias, trabajos eventuales, pago de salarios; hasta prohibiciones, obligaciones de los trabajadores y de la empresa, capacitación y medidas disciplinarias.

En el siguiente capítulo se presentará un diagnóstico para detectar las necesidades que se requieren cubrir para delimitar el perfil profesional de la directora editorial de una revista especializada en Tecnología de Información.

Cabe destacar que dicho diagnóstico se llevará a cabo a partir de la aplicación de una metodología sencilla y concreta para enlazar la información proporcionada por otros actores y la percepción propia, con base en la experiencia profesional de la directora editorial.

¹⁹ Reglamento de trabajo de revista RED. México. Junio 2000

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO

2.1 Problemas en la actividad de la directora editorial

Este apartado presenta –a través de un diagnóstico- los problemas axiales que limitan y/o afectan la actividad profesional de la directora editorial en cuanto a la definición básica de lo que debe conocer y realizar cotidianamente.

Asimismo, este subapartado ofrece una descripción de las dimensiones y características de dichos problemas, para al final de este trabajo poder inferir –con base en la experiencia profesional- cómo pueden enfrentarse o solucionarse estas limitantes.

La directora editorial sortea constantemente a un sin fin de problemas y obstáculos (institucionales y personales) que en algunas ocasiones no le permiten, llevar a cabo su trabajo de manera eficiente, y en cierta medida frenan su desempeño.

El principal problema al que constantemente se enfrenta es al trato directo que debe tener con el director general. Este directivo tiene una personalidad muy cambiante, lo que hace que toda la empresa frecuentemente se encuentre estresada y desorganizada.

Esto no quiere decir que el director general sea una persona intransigente o intratable. Posiblemente su estilo de liderazgo y forma de trabajo es la que no está muy bien enfocada para la compañía que dirige. Su experiencia laboral ha sido en grandes corporaciones como Procter & Gamble y Editorial Televisa, de manera que su "*management*" (*administración del negocio*) es muy amplio y algunas decisiones que toma no se adecuan a la realidad de la compañía que hoy día dirige.

El director general de revista *RED* es una persona muy activa, lo que hace que constantemente esté involucrado en varios proyectos al mismo tiempo, piensa varias cosas a la vez, cambia muy pronto de ideas, toma decisiones precipitadas, siempre tiene prisa, se compromete a sacar adelante proyectos o actividades que de antemano sabe que no se podrán hacer (por los recursos con los que se cuentan), delega al cien por ciento -sin darle al personal las herramientas mínimas de trabajo para llevarlo a cabo-, no es fácil que escuche a la gente, asigna demasiado trabajo, y no da seguimiento a los proyectos con los que anteriormente se comprometió.

Esta persona trabaja bajo el esquema de que todo lo que requiere es vital e inmediato, y siempre hay que darle prioridad; de manera que obliga a la gente a que deje su trabajo por hacer lo que les solicita. Interviene en las decisiones que los diferentes gerentes ya han tomado con anterioridad, lo que da como resultado molestias y enfrentamientos personales.

Por el lugar que ocupa en el organigrama la directora editorial, además de todas sus actividades, tiene que fungir como mediador entre el director general y todo el entorno de la empresa.

De manera que constantemente la directora editorial se encuentra en fricción con el director general o en el mejor de los casos, negociando acuerdos que ya se habían definido y se rompieron.

A pesar de todo lo anterior, es demostrable que nuestro director general es una persona muy inteligente, con mucha visión de negocio, pero no se da cuenta de las posibilidades que su empresa

hoy en día tiene con los recursos que le proporciona, le falta darle más seguimiento a toda la operación de la compañía e interesarse más por su personal. Hay que reconocer que este director ha hecho crecer a la empresa y ha iniciado nuevas áreas de negocio, pero a cambio ha perdido talento humano y ha desgastado a la gente.

Otro de los aspectos a los que la directora editorial se enfrenta muy a menudo (tanto con el director general, gerentes y líderes de área) es a la falta de planeación, control y seguimiento que cada uno de ellos le da a sus proyectos. A pesar de que es gente con preparación académica (pero quizá con falta de experiencia), les falta desarrollar esa habilidad de planeación, seguimiento a la ejecución, presentación de reportes de resultados y motivación a su personal, finalmente carecen de perfil gerencial.

Ante esta situación, constantemente, la directora editorial se encuentra dándole revisión y seguimiento a los avances de los proyectos de cada uno de ellos. Situación que resulta desgastante, ya que pierde la mayor parte de su tiempo resolviendo problemas de varias áreas. Aún así, no puede dejar pasar o ignorar estas situaciones, ya que de la directora editorial depende, en gran parte, el buen funcionamiento de la publicación y el resultado final.

Un problema común que también se presenta, es la falta de compromiso de la gente. En su mayoría no se apropian de los proyectos, no quieren tomar responsabilidades; de manera que solamente se limitan a ejecutar su trabajo, sin ser propositivos ni creadores de su tarea encomendada. Ante esta situación la directora editorial vive con una carga y presión de trabajo excesivos, ya que no cuenta con el apoyo profesional de todo su personal.

Como consecuencia de la personalidad del director general y de algunos gerentes de áreas, hay ocasiones en que la empresa trabaja bajo un ambiente desorganizado, la gente no tiene bien identificado el límite de su responsabilidad y no sabe a qué actividad darle prioridad, ya que manejan varios proyectos a la vez. Todo esto da como resultado que en algunas ocasiones el trabajo no esté a tiempo o salga con varios errores.

Para enfrentarse y resolver eficazmente estas situaciones, la directora editorial debe contar con un entrenamiento y/o capacitación que esté relacionada con aspectos de liderazgo, administración de proyectos, *empowerment*, *management* efectivo, desarrollo de habilidades directivas, trabajo en equipo, evaluación de resultados, administración del tiempo, motivación de su personal, negociación efectiva, entre otras.

Se cree que si la directora editorial contara con estos conocimientos y habilidades de dirección, podría convertirse en un buen mediador entre la compañía y el director general y así armar efectivos grupos de trabajo que contribuyan al éxito de la empresa.

Asimismo, la problemática en el trabajo de la revista *RED* se solucionaría si se invirtiera en un plan de capacitación continuo de metodologías de trabajo, y herramientas necesarias para los ejecutivos y todo el personal de la revista.

Siguiendo entonces con el análisis de limitantes a los que se enfrenta la directora, otro de ellos es la falta de tiempo. Como toda casa editorial el tiempo es oro y si algún eslabón de la cadena se retrasa, por ende todo el proceso de producción, distribución, y cobranza se ve afectado. Por lo tanto, entre las responsabilidades de la directora editorial está el supervisar que todos los procesos se lleven a cabo justo a tiempo y así cumplir con la meta: entregarle al lector y al anunciante – durante los primeros días de cada mes- una revista con calidad de contenido, diseño e impresión.

Debido a la carga de trabajo, en algunas ocasiones se descuida también la parte de asistencia a eventos, lo cual repercute en el posicionamiento del medio. Ante esto, la dirección editorial lleva a cabo planes de acercamientos con la industria y agencias de relaciones públicas, con el objetivo de mejorar las relaciones de revista *RED* y posicionarla en el mercado y entre los lectores.

Un inconveniente más a destacar, es la falta de personal capacitado y especializado en el área de Tecnologías de Información (incluyendo en algunas áreas a la directora editorial). En este momento, la revista pasa por un periodo constante de rotación de personal, situación que definitivamente frena el ritmo de crecimiento que se espera en la compañía.

En el caso específico de periodistas y reporteros, es muy difícil encontrar rápidamente su reemplazo, ya que el perfil que debe cubrir es muy definido y específico. Entre las características que debe tener destacan: experiencia en periodismo especializado en Tecnologías de Información, conocimientos de la fuente de tecnología, dominio del idioma inglés, excelente redacción y ortografía, actitud de trabajo en equipo, buena disposición, acostumbrado a trabajar bajo presión, responsable, compatible con la empresa, y con muchas ganas de crecer.

Cabe mencionar que no sólo los periodistas y reporteros se enfrentan a esta deficiencia de especialización. En sus inicios, la directora editorial tuvo que sanar, de alguna manera, las carencias que tenía en cuestión del dominio del inglés, aprender el manejo de paquetería de computación

(incluyendo Internet), mejorar sus relaciones públicas y obtener un basto conocimiento acerca de la industria de Tecnologías de Información y cultura en general.

Otro problema al que se enfrenta la directora editorial es el hecho de trabajar con gente mal pagada y por ende desmotivada. Sólo por dar un dato, un reportero gana entre 3 y 4 mil pesos mensualmente, mientras que un periodista con experiencia en periodismo especializado en Tecnologías de Información recibe alrededor de 7 mil pesos mensuales. Desafortunadamente, en algunas ocasiones se ha tenido que prescindir de gente talentosa, por no poder cubrir sus expectativas económicas y de desarrollo profesional.

2.1.1 Problemas estructurales

Los problemas estructurales de una organización gozan de suma relevancia dentro de la misma, ya que de su solución depende el buen funcionamiento de una empresa.

Consideremos a la estructura de una empresa, como al conjunto ordenado y autónomo de elementos interdependientes que se regulan por leyes, y que distribuidos en un orden previamente definido, dan sustento al buen funcionamiento.

Los problemas estructurales a los que se enfrenta la directora editorial en revista *RED*, se deben en su mayoría a la falta de presupuesto para algunas áreas o proyectos. Situación que trae como resultado que muchas actividades se hagan mediocremente y no exista un compromiso por parte de la gente.

En esta compañía, siempre el área de ventas ha sido la división más importante, y obviamente la mejor retribuida económicamente. No se está en desacuerdo en que así sea, ya que es el área que se encarga de generar los mayores ingresos; pero lo ideal sería que existiera un balance y que todas las áreas tuvieran (de acuerdo a sus responsabilidades) un plan atractivo de compensación y motivación.

También la falta de recursos económicos hace que varios procesos de la editorial se retrasen, como por ejemplo, la entrega de revista a correos para su distribución y el pago a la imprenta y a los colaboradores. Lo mejor sería planear efectivamente un presupuesto mensual, que permita cubrir los gastos necesarios y pagar a tiempo a los proveedores.

En algunas ocasiones la editorial enfrenta problemas de liquidez y es la directora editorial de revista *RED*, la responsable de negociar directamente con proveedores y colaboradores externos los retrasos de pagos o pagos en parcialidades.

Otro gran problema que se tiene es la falta de equipo de cómputo moderno y la inexistencia de un departamento de sistemas. A falta de un responsable de área, cuando alguna PC se descompone o necesita mantenimiento, se pierde tiempo y lo más valioso: la información que se genera dentro de ella.

Por otra parte, el departamento de administración constantemente enfrenta problemas con la parte de la cobranza y pago a proveedores. Principalmente por la falta de planeación y organización en el flujo de efectivo. A raíz de esto, los procesos tan sencillos y fáciles como es el programar un pago anticipado, puede convertirse en un gran caos.

2.1.2 Problemas coyunturales

Entendamos a los problemas coyunturales como aquellos que nos impiden articular óptimamente todas las actividades que se dan dentro de una empresa.

La presencia de este tipo de problemas impiden, a cualquier organización, combinar satisfactoriamente todos los factores y circunstancias que intervienen en la toma de decisiones.

Los problemas coyunturales que enfrenta la directora editorial, en revista *RED*, se deben a una gran falta de comunicación entre el personal, los gerentes y el director general. La información no fluye en la compañía, lo que da lugar a rumores, chismes y malos entendidos. No se establecen claramente las metas y lo que se espera de cada persona que labora en revista *RED*.

Algunos departamentos de la empresa carecen de organización, lo que da como resultado que el trabajo no sea cíclico y se rompa en algún lado, trayendo como consecuencias retrasos importantes.

La falta de integración (compañerismo) entre los diferentes departamentos es algo muy importante. Es necesario que todos entiendan la misión que tienen dentro de la empresa y que deben trabajar en conjunto para lograr un fin: sacar a tiempo y con calidad la publicación en la que trabajan.

Para esto, resulta imprescindible identificar las funciones de cada una de las personas que colaboran en revista *RED*. Armar planes de compensación, y de capacitación para todo el personal.

La directora editorial está convencida de que el éxito de una empresa depende en gran medida de algo muy valioso: la gente. Toda organización necesita gente comprometida con su trabajo, gente preparada, con habilidades desarrolladas, con valores, y con una amplia capacidad de manejar diferentes situaciones óptimamente. Una casa editorial, también, necesita un líder editorial que contribuya al éxito y posicionamiento del medio en la industria, anunciantes y lectores.

Como se puede observar los problemas que se abordarán en la presente investigación serán de tipo coyuntural, ya que se tiene como objetivo: definir el perfil profesional que requiere tener el puesto de la directora editorial de una revista especializada en Tecnologías de Información. Asimismo, se pretende determinar la importancia que tiene esta ejecutiva internamente en la compañía, frente a la industria y a sus lectores.

Es importante resaltar, que las problemáticas antes mencionadas, se evidenciaron a través únicamente de la experiencia profesional de la directora editorial en la revista, y de la opinión de los integrantes de la compañía, durante juntas de trabajo.

2.2 Metodología

Ya que se analizaron los problemas, tanto estructurales y coyunturales, a los que se enfrenta la directora editorial en revista *RED*, procedamos a definir la técnica que nos permitirá llevar a cabo el diagnóstico de necesidades y problemas que enfrenta esta ejecutiva dentro de su ambiente de trabajo.

La principal técnica de investigación en la que se basará su desarrollo, será la técnica de investigación de campo, apoyándose significativamente en las entrevistas, gracias a que son instrumentos eficaces que arrojan datos fácilmente cuantificables.

La entrevista tendrá un objetivo: conocer el perfil que debe tener la directora editorial. Tomando en cuenta su definición más simple la entrevista se define como "una conversación con un propósito y el propósito se da en función del tema que se investiga. Existe entre ella la transacción de dar y

obtener información, a través de un proceso pregunta respuesta hasta llegar a la obtención de lo que deseamos".²⁰

De acuerdo con Guillermina Baena, autora del "Manual para Elaborar Trabajos de Investigación y Tesis de Licenciatura", en toda entrevista podemos distinguir tres etapas: la preparación de la entrevista que va desde la redacción del formulario hasta la obtención de la cita, la conducción que implicó la guía del entrevistador durante el desarrollo de la entrevista, y el cierre con algunas consideraciones generales.

El tipo de entrevista que se utilizará en esta investigación, es de tipo estructurada, ya que existe un formulario como instrumento de precisión para controlar las respuestas. Las preguntas que forman dicho cuestionario son de tipo literal (nombre, cargo, sexo, etcétera), abiertas o no estructuradas (¿cuáles cree que sean las funciones de una directora editorial?).

El universo para llevarla a cabo es de tipo muestreo por expertos, es decir, se entrevistará a personas que por su experiencia deciden la representatividad de la muestra. Se aplicarán a directores editoriales de otros medios especializados en Tecnologías de Información, como:

- 1) Mónica Mistretta, directora editorial de la revista *Network Computing*
- 2) Carlos Garza, director editorial de la revista *Velocidad Internet*
- 3) Laura Mayo, directora editorial de la revista *NeTimes*
- 4) Jorge Monjaráz, director editorial del periódico *El Asesor Tecnológico*
- 5) Andrés Piedragil, editor en jefe de la revista *Information Week México*
- 6) Pablo Payró, director general de la revista *RED*
- 7) Juan Antonio Oseguera, editor en jefe de la sección de Tecnoscopio de la revista *Expansión*

Otra técnica de investigación que se utilizará durante esta memoria de desempeño profesional, es la técnica de investigación documental (que incluye investigación bibliográfica), la cual reforzará las interpretaciones obtenidas de las entrevistas. Asimismo aportará objetividad, credibilidad y exactitud a las definiciones de cada una de las cualidades que debe tener la directora editorial de una revista especializada.

A continuación se presenta la matriz, que muestra la aplicación de la técnica a realizar. Dicha matriz está dividida en cuatro columnas. La primera columna indica la técnica empleada, en este caso nos

²⁰ BAENA Paz, Guillermina. Instrumentos de investigación. Manual para elaborar trabajos de

apoyamos en la entrevista. La segunda columna muestra el nombre y cargo de la persona entrevistada. La tercera señala la categoría a la que pertenece la pregunta, esto con el fin de poder sistematizar y clasificar la información. Y la última, señala la pregunta y respuesta realizada.

TÉCNICA	PERSONA Y CARGO	CATEGORÍA	PREGUNTAS
Entrevista	<ol style="list-style-type: none"> Mónica Mistretta, directora editorial de <i>Network Computing</i> Carlos Garza, director editorial de la Revista <i>Velocidad Internet</i> Laura Mayo, directora editorial de la revista <i>NeTimes</i> Jorge Monjaráz, director editorial del Asesor Andrés Piedragil, editor en jefe de la revista <i>Information Week</i> Pablo Payró, director general de la Revista <i>RED</i> Juan Antonio Oseguera, editor en jefe de la sección de <i>Tecnoscopio</i> de la revista <i>Expansión</i>. 	A) Formación (Conocimientos y Habilidades)	<ol style="list-style-type: none"> ¿Qué es un director editorial? ¿Qué conocimientos teórico-prácticos debe poseer la directora editorial? ¿Cuáles son las habilidades comunicativas, administrativas y de relaciones públicas que debe tener la directora editorial para desempeñarse eficaz y eficientemente? ¿Qué errores comete comúnmente la directora editorial? ¿Qué técnicas, herramientas e instrumentos de trabajo debe manejar la directora editorial para desempeñar de manera actualizada la actividad profesional?
		B) Personalidad	<ol style="list-style-type: none"> ¿Qué hábitos y rasgos de personalidad debe tener un profesionista para ocupar el cargo de directora editorial? ¿Qué conocimientos empíricos e intuitivos debe tener la directora editorial para ejercitar de manera pertinente su profesión?
		C) Responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> ¿Qué actividades realiza cotidianamente la directora editorial? ¿Qué funciones debe realizar la directora editorial? ¿Qué responsabilidades tiene la directora editorial?
		D) Retos	<ol style="list-style-type: none"> ¿A qué problemas se enfrenta cotidianamente la directora editorial? ¿Cuáles son los principales retos que debe enfrentar la directora editorial? ¿A qué problemas institucionales, económicos, gremiales, profesionales, personales y/o motivacionales se enfrenta la directora editorial?
		E) Propuestas de mejora	<ol style="list-style-type: none"> ¿Qué aspectos inherentes al desempeño profesional deben mejorarse? ¿Qué alternativas en materia de educación, formación, información, comunicación y/o capacitación pueden desarrollarse para mejorar y resolver algunos de los problemas a los que se enfrenta la directora editorial? ¿Qué tipo de conocimientos pueden y deben proporcionar las instituciones de educación superior para ayudar a mejorar la actividad profesional y cómo lo pueden hacer?
		F) Perspectivas	<ol style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son las perspectivas profesionales, económicas, intelectuales motivacionales y sociales que puede tener el director editorial?
		G) Importancia	<ol style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la importancia la directora editorial dentro de la compañía? ¿Cuál es la relevancia de la directora editorial frente a sus lectores? ¿Qué papel debe desempeñar la directora editorial frente a la industria? ¿Cuál es el rol que debe adaptar la directora editorial frente a los anunciantes?

2.3 Vaciado de resultados

Una vez obtenidos los datos, a partir de las entrevistas realizadas, se vaciará la mayor parte de la información en una matriz de doble entrada, en la que quedarán establecidos el número de personas entrevistadas, los cargos que ocupan, el medio al que pertenecen, así como todas las preguntas y respuestas que proporcionaron. (véase anexo)

Gracias al uso de estas matrices, en este segundo capítulo, se podrán interpretar más fácilmente y con mayor claridad los resultados obtenidos.

Teniendo ya los cuestionamientos y una vez que hayan sido sistematizados, es necesario llevar a cabo una interpretación de los mismos, para elaborar un documento previo, que muestre los resultados preliminares del perfil profesional que debe tener la directora editorial de una revista especializada en Tecnologías de Información. Posteriormente, en el tercer capítulo, se utilizarán modelos que sistematicen especialmente y clasifiquen a través de cuadros sinópticos, listas de habilidades, esquemas y algunas figuras.

Los diferentes modelos se elaborarán con base en el número de variables que se obtengan de las respuestas, lo que permitirá interpretar de una manera gráfica y visual los resultados obtenidos.

La técnica que se utilizará, para describir el perfil de la directora editorial de una revista especializada en Tecnologías de Información, será una tabla que compare los resultados, para posteriormente interpretarlos, basándose en la experiencia propia, en la investigación documental y en comentarios de los expertos.

Para llevar a cabo esta técnica, será necesario determinar diversos registros o parámetros que establezcan las funciones, habilidades, hábitos, rasgos de personalidad y conocimientos teórico-prácticos, para que en conjunto presenten una descripción del perfil en cuestión.

Por último, se pretende, con los resultados de esta sección, legitimar la actividad de la directora editorial y otorgarle la importancia y atención que requiere.

2.4 Interpretación de resultados

Una vez que se han vaciado los datos en las matrices de doble entrada, se procederá a mostrar los resultados preliminares obtenidos de las entrevistas. Cabe destacar que estos resultados gozan de un carácter indicativo, ya que describen las similitudes y diferencias acerca de los tópicos planteados a los entrevistados.

El orden de las respuestas está distribuido por categorías, entre las que destacan: formación (conocimientos y habilidades), personalidad, responsabilidades, retos, propuestas de mejora, perspectivas e importancia.

Asimismo, están divididos por diferentes tópicos, que conforman cada categoría. Por ejemplo: en la categoría de formación encontramos los siguientes:

- a) Definición de la directora editorial
- b) Formación
- c) Conocimientos
- d) Habilidades
- e) Técnicas y herramientas de trabajo

Para fortalecer y ofrecer una mejor lectura e interpretación de los resultados, se incluye en cada tópico tres diferentes *bullets points* (balazos o encabezados en negritas) que de manera rápida y concisa ofrecen al lector las principales ideas y conclusiones a las que se llegó durante ese pequeño apartado.

Cabe destacar que la redacción de los resultados, permite al lector, identificar fácilmente las variables a considerar para el objetivo de esta investigación, que es delimitar el perfil profesional de la directora editorial de una revista especializada en Tecnologías de Información.

De igual forma, la conclusión de los datos están reforzados con citas textuales de los entrevistados (párrafos en cursivas), que nos permiten darle más validez a la información presentada. Resulta importante destacar, que durante este apartado no habrá referencia de pie de página a cada cita o declaración hecha por los entrevistados, por lo que las respuestas en su totalidad podrán ser consultadas en el anexo del presente trabajo.

Enseguida se muestran los resultados que se obtuvieron de estas siete interesantes entrevistas:

2.4.1 ¿Quién es la directora editorial?

- ✓ Es la que marca la línea editorial del medio
- ✓ Es quien forma al equipo editorial
- ✓ Es la que trabaja para alcanzar las metas del medio

De acuerdo a los cuestionados, coinciden en señalar, que la directora editorial se define como aquella persona que se encarga de supervisar y administrar el contenido de una publicación, con base en la línea editorial y las políticas que se establecieron en la misma.

Jorge Monjaráz, director editorial del periódico *El Asesor Tecnológico*, considera que la directora editorial es la que forma al equipo de editores, fija la línea editorial del medio, marca las actividades de cada editor y define las metas a seguir del equipo.

"La directora editorial hace todo lo que no es el día a día de un editor. Alguien tiene que hacer ese trabajo. La directora editorial tiene que estar un poquito fuera del día a día, para eso debe de tener a un editor que planea el contenido de cada edición y se encargue de editar los textos y de coordinar a los reporteros", explica Jorge Monjaráz.

Por su parte, y en el mismo orden de ideas, Andrés Piedragil, editor en jefe de la revista *Information Week México*, define a la directora editorial como al profesionista responsable de que todas las actividades editoriales se realicen con efectividad.

En términos generales podemos concluir, que la directora editorial es aquella persona que coordina todos los esfuerzos relacionados con el contenido editorial de una publicación y de las actividades que la complementen, como podrían ser seminarios, conferencias, proyectos de Internet, entre otros.

En sí, todos los entrevistados coinciden en señalar que la directora editorial es la persona que dirige a la gente que trabaja directamente en la creación del contenido, es quien marca la línea de la publicación y define cuál es la agenda que persigue la misma, para poder alcanzar las metas del producto.

2.4.2 Formación, conocimientos y habilidades

- ✓ **Periodismo y administración, una doble formación**
- ✓ **Cultura general, la base de todo director editorial**
- ✓ **Inglés, computación, Internet y algo más...**

Una vez que se ha definido quién es la directora editorial, procedamos a hablar un poco acerca de los conocimientos teórico-prácticos que debe poseer para liderar una revista especializada en Tecnologías de Información.

Tomando como base las opiniones de los entrevistados, todos coinciden en señalar en que la formación que debe tener una directora editorial debe ser doble: periodismo y administración, sin dejar de lado el poseer una cultura universal.

"Tiene que ser un buen periodista, entender el lenguaje del medio en el que trabaja y tener forzosamente desarrolladas habilidades gerenciales y directivas, que le permitan tomar las decisiones adecuadas. Esto significa prepararse continuamente. No está de más tomar un diplomado o una maestría en administración de negocios", explica Mónica Mistretta, directora editorial de la revista *Network Computing*.

A su vez, Carlos Garza, director editorial de la revista *Velocidad Internet*, opina que los conocimientos de la directora editorial deben ser una mezcla de conocimientos teóricos y prácticos.

En este mismo orden de ideas, Jorge Monjaráz, director editorial del periódico *El Asesor Tecnológico*, explica: *"Creo que una directora editorial que no haya sido reportera se perdió de la mitad del conocimiento de lo que es dirigir un medio. Es muy difícil pedirle a un editor que asigne tal o cual nota si no está seguro de que es reportable totalmente. Muchas veces es cuestión de saber reportear y tener los contactos indicados"*.

Por su parte, Laura Mayo, directora editorial de la revista *NeTimes*, considera que la directora editorial debe saber redactar, dominar la corrección de estilo, editar, supervisar ambas responsabilidades y, además, debe saber el mínimo de diseño, tener conocimientos de inglés y, por supuesto, haberse hecho experto en Internet y en cuestiones de computación, abunda.

De igual forma, Jorge Monjaráz, opina que la directora editorial debe saber manejar toda la cuestión de cómputo y manejo de procesadores de palabras, e incluso de programas de diseño, así como de cuestiones de pre prensa e impresión.

Pero no sólo esto, también debe poseer el conocimiento administrativo. *"La gente que sale de la carrera de Comunicación no sabe nada de administración y menos de habilidades gerenciales"*, enfatiza Monjaráz.

Por lo tanto, conjuntando estas aseveraciones, los conocimientos teóricos y prácticos que debe poseer la directora editorial se resumen de la siguiente manera:

- Debe tener una formación sólida en la manera de redactar, escribir e investigar
- Debe contar con la capacidad de comunicar ideas
- Tendrá que conocer cómo armar un producto editorial (apoyándose en herramientas como la computadora y programas de diseño)
- Es necesario que entienda el proceso de producción de una revista, ¿cómo se diseña?, ¿cómo se maneja la pre prensa?, ¿qué son los positivos, negativos o cromalines?
- Deberá conocer las diferentes modalidades de impresión, si es en prensa plana, o en rotativa, si se va a encuadernar a caballo o con grapa, etcétera.
- Es importante que entienda la forma en cómo funciona el departamento de circulación, el manejo que debe hacer la gente de las bases de datos y el sistema de distribución en locales cerrados, contra kioscos y voceadores o circulación controlada o gratuita.
- Por último, debe dominar la manera de administrar a un equipo de trabajo y a una empresa, y ésto, si bien es conocimiento teórico que se puede aprender en la universidad, la única forma de poder experimentarlo es a través de la práctica, de armar y dirigir equipos, de aprender un poco a prueba y error, y de cumplir metas trazadas con mucha claridad.

Habilidades de la directora editorial: ¿comunicativas, administrativas y de relaciones públicas?

- ✓ **Habilidades periodísticas, de comunicación, administración y relaciones públicas: fundamentales para la directora editorial**
- ✓ **Habilidad para dirigir y ser editor**
- ✓ **La directora editorial, sinónimo de una comunicadora eficaz**

De acuerdo a los entrevistados, la directora editorial debe poseer las habilidades básicas de cualquier periodista. Saber redactar, reportear, editar y contar con una excelente ortografía.

"Tienes que tener habilidades periodísticas, que te permitan distinguir entre una nota periodística de un reportaje o un artículo, debes de tener desarrollada la habilidad para entrevistar y definir ángulos"; asevera Jorge Monjaráz, director editorial del periódico El Asesor Tecnológico.

Asimismo, los entrevistados coinciden en señalar que la directora editorial debe tener habilidades gerenciales, de comunicación, planeación, de administración, de liderazgo, de estandarización de procesos y de relaciones públicas.

"Debe tener una capacidad de interlocución muy amplia y dominar el arte de la comunicación. Siempre va a estar en un proceso de negociación, por lo que debe tener habilidades de comunicación", comenta Mónica Mistretta, directora editorial de la revista Network Computing.

Por otra parte, considera que esta directiva debe tener una visión autocrítica, que le permita darse cuenta de sus limitaciones y trabajar en ellas para sanarlas.

Se cree que la directora editorial debe poseer, por lo menos, dos tipos de habilidades: una para dirigir y otra para ser editora. *"La directora editorial es una líder intelectual. Es el cerebro que planea y plantea las líneas de investigación, es la que traza visiones de lo que puede ser el periodismo mismo, y a su vez, interpreta qué sucede en la industria en la que desarrolla su actividad", expresa Laura Mayo, directora editorial de la revista NeTimes.*

En resumen, se considera que la directora editorial debe ser una comunicadora eficaz (tanto en el ámbito laboral, escrito y en la industria en la que se desenvuelve).

En cuanto a las habilidades administrativas, la directora editorial debe poder manejar -de una manera eficiente- el presupuesto y la gente a su cargo. Tendrá que saber delegar actividades, lograr que se cumplan las metas establecidas, y sobretodo, motivar a la gente.

Es muy importante tener habilidades de relaciones públicas, puesto que la directora editorial tiene que convivir con diferentes entidades que le van a proporcionar información y con grupos que la van a presionar para que aparezcan publicados en la revista. *"En la medida en que esta persona tenga habilidades de relaciones públicas va a poder tener más éxito", explica Pablo Payró, director general de revista RED.*

Técnicas, herramientas e instrumentos de trabajo que debe manejar la directora editorial

- ✓ **La investigación, entrevista y lectura rápida, aspectos básicos de la directora editorial**
- ✓ **Necesario el manejo de las computadoras e Internet**
- ✓ **Hay que dominar la técnica de reportear, escribir y editar**

Las herramientas, técnicas e instrumentos de trabajo que debe dominar la directora editorial para desempeñar de manera actualizada la actividad profesional se resumen en los siguientes párrafos:

La directora editorial debe conocer exactamente la técnica de investigación, entrevista, redacción y lectura rápida. "*La directora editorial debe usar la tecnología (PC e Internet) y leer continuamente para estar actualizada de lo que sucede a su alrededor*", explica Mónica Mistretta, directora editorial de la revista *Network Computing*.

Por otra parte, Jorge Monjaráz, director editorial del Periódico *El Asesor Tecnológico*, está convencido de que un director editorial debe dominar la técnica de reportear, escribir y editar.

Asimismo, tiene que manejar técnicas de juntas, y de presentación de resultados a la dirección general.

Hábitos y rasgos de personalidad que debe tener una directora editorial

- ✓ **Hábito de la constancia y el orden**
- ✓ **La directora editorial: una persona activa, creadora e innovadora**
- ✓ **La lectura y la interpretación, fundamentales**

Según Mónica Mistretta, directora editorial de la revista *Network Computing*, la directora editorial es una persona con una mente muy activa, y una visión creativa e innovadora. Asimismo, debe saber siempre lo que pasa en su organización, debe estar atenta a escuchar y no cerrarse los canales de comunicación, por lo que deberá contar con la habilidad de no escuchar a través de terceros, sino de la propia fuente.

De igual forma, tendrá que estar al tanto de lo que pasa en el exterior, para que los contenidos de su medio realmente respondan a las necesidades del mercado.

La directora editorial tendrá que lograr ser una ejecutiva ordenada y con capacidad de distribuir y supervisar eficientemente los procesos dentro de su publicación.

Debe ser capaz de motivar a sus equipos de trabajo y hacerlos sentir comprometidos con lo que hacen. Otro hábito es que implemente eficazmente la planeación, que se maneje por proyectos, de manera que pueda llevar a cabo varias actividades al mismo tiempo.

En otro orden de ideas, los entrevistados también consideran que la directora editorial debe tener la costumbre de la lectura y de la interpretación, así como la responsabilidad de cumplir cabalmente sus compromisos.

Así, en términos generales, la directora editorial debe contar con el hábito de constancia y del orden. *"Debes de tener una gran capacidad organizativa, necesitas tener el hábito de sentarte a trabajar todos los días en tus publicaciones. Necesitas proyectar empuje a tu equipo y a tí mismo. Debes de tener el hábito "de cambiar de tema como si fueras un conmutador telefónico". Debes de poder atender asuntos de todo tipo y si no tienes el orden mental, para "cambiarte de canal" cada diez minutos, puedes tener graves problemas"*, comenta Jorge Monjaráz, director editorial del Periódico *El Asesor Tecnológico*.

En lo que respecta a rasgos de personalidad, la directora editorial debe de ser una persona de carácter fuerte. *"Que su sí sea sí y su no sea no, que cuando tome una decisión la sostenga"*, asevera Laura Mayo, directora editorial de la revista *NeTimes*.

"Sirve mucho ser el alma de las fiestas, ser un buen publlirrelacionista, para ejercer el liderazgo humano, tener siempre el rumbo fijo de hacia dónde quieres ir para irradiar a los demás, tienes que tener ganas de entrar al detalle y al mismo tiempo tienes que emprender grandes proyectos, sin pensar en los detalles", explica Jorge Monjaráz.

Conocimientos empíricos e intuitivos que debe tener la directora editorial para ejercitar de manera pertinente su profesión

- ✓ **La percepción entrenada, la base de la directora editorial**
- ✓ **Necesaria la experiencia para realizar investigaciones periodísticas**

La directora editorial debe ser capaz de detectar oportunidades de información para la publicación y para el negocio, apoyándose en la percepción que ha desarrollado y entrenado. En este caso, la experiencia del periodista está relacionada con la práctica que se tenga antes como reportera, periodista y editora.

"La experiencia es necesaria en todo momento. Por ejemplo a la hora de estar interpretando los acontecimientos y a la hora de decidir por dónde lanzar una investigación", comenta Jorge Monjaráz, director editorial del periódico El Asesor Tecnológico.

"Ir con el tiempo es totalmente intuitivo, pero también se apoya en la experiencia, ver qué es lo que va a causar mayor impacto en dos meses, es crucial. Asimismo tienes que intuir, a veces, las necesidades del lector. Tienes que ofrecerle al lector, cosas que a veces cree que no necesitaba, y cuando lo descubre y lo necesita, estuviste en lo correcto", abunda Jorge Monjaráz.

2.4.3 Actividades, funciones y responsabilidades de la directora editorial

- ✓ **Planear, supervisar y administrar los contenidos de la publicación**
- ✓ **Definir la línea editorial del medio**
- ✓ **La directora editorial es la responsable de hacer de su publicación la más importante del mercado**

A continuación se presentan las principales opiniones de los entrevistados, respecto a las actividades, funciones y responsabilidades que debe desempeñar una directora editorial. Cabe destacar que dichas respuestas coinciden en su totalidad.

Por lo tanto, en conclusión de acuerdo a los entrevistados, las actividades de la directora editorial se pueden enlistar de la siguiente manera:

- Planear, administrar y supervisar los contenidos de la publicación
- Verificar su entorno informativo
- Tener presencia en su industria tanto personalmente como mediante sus editores y reporteros
- Estar en estrecho contacto con sus lectores
- Verificar que los tiempos y los procesos se lleven a cabo
- Definir calendarios editoriales y de producción
- Asignar órdenes de trabajo y verificar que se cumplan
- Revisar que todo esté en línea con lo que la publicación quiere decir

- Llevar un control de los gastos del área editorial y de producción
- Hacer relaciones públicas
- Comunicarse con la dirección y las demás áreas del medio, para que se esté en línea con los objetivos de la empresa
- Coordinar todas las actividades que están detrás de la revista, como es la formación y el diseño de la misma

En cuanto a las funciones que debe realizar la directora editorial, encontramos que debe:

- Planear posibles inversiones o incrementos de personal
- Definir las estrategias a corto, mediano y largo plazo del área editorial
- Asegurarse de mantener la integridad editorial
- Supervisar el desempeño editorial (desde la recepción de textos hasta el diseño) de la publicación, así como su crecimiento como fuente de información confiable y útil
- Asegurarse de que la revista se mantenga dentro de la línea editorial y en el mercado al que está dirigido
- Definir la línea editorial de las publicaciones
- Armar el equipo de reporteros y editores de la publicación
- Planear el rumbo editorial de la publicación
- Administrar el área editorial (desde el punto de vista de personal y de presupuesto)
- Establecer relaciones de la publicación con fuentes y con anunciantes
- Enlazar el área editorial con el área comercial y de circulación
- Supervisar el diseño de la revista, su armado y finalmente su distribución

Y por último, las responsabilidades que tiene la directora editorial se resumen en:

- Dar resultados, en términos de penetración del mercado de su producto, y al mismo tiempo, lograr que esa penetración genere mayor participación publicitaria y el medio se vuelva rentable
- Hacer de su publicación la más importante y útil del mercado
- Ser responsable de que toda la información que se haya procesado esté de acuerdo a la misión y la visión de la revista
- Ofrecer información de calidad
- Balancear la información con la publicidad
- Entregar a tiempo los materiales a la imprenta y al departamento de Circulación

También la directora editorial es:

- La responsable única de lo que se publica
- La responsable de la calidad del contenido
- La responsable de la calidad gráfica del contenido
- La responsable última de cumplir los tiempos editoriales y de que el área no se salga de presupuesto
- La responsable de posibles problemas que se den con lectores e inclusive con anunciantes

2.4.4 Importancia de la directora editorial dentro de la compañía

- ✓ **La directora editorial: la columna vertebral dentro del medio**
- ✓ **La directora editorial, una autoridad ante el lector**
- ✓ **La directora editorial, una líder de opinión frente a la industria**

Para Mónica Mistretta, directora editorial de la revista *Network Computing*, la importancia de la directora editorial dentro de su misma empresa, es vital. *"Es una líder, es el equivalente a lo que sería un director general dentro de una empresa de otro tipo"*, expresa Mistretta.

Por su parte, Carlos Garza, director editorial de la revista *Velocidad Internet*, considera que el director editorial es el alma de la publicación.

Laura mayo, directora editorial de la revista *NeTimes*, expresa que la directora editorial es la responsable de cumplir la misión y visión de la empresa.

Para Andrés Piedragil, editor en jefe de la revista *Information Week México*, la directora editorial desempeña internamente un rol fundamental *"Es el primer nombre que el lector –y la industria– asocian a un medio"*.

En general, se puede decir que la directora editorial dentro de su empresa es la columna vertebral de la misma, y a su vez una líder moral, que debe predicar con el ejemplo.

En cuanto a la importancia que tiene la directora editorial frente a sus lectores es sumamente relevante, ya que esta ejecutiva:

- Es una autoridad ante el lector
- Debe ser alguien respetado como informador
- Debe satisfacer las expectativas del lector
- Es la defensora número 1 de su lector

Por otra parte, el papel que desempeña la directora editorial frente a la industria, se resume en que:

- La directora editorial debe ser una líder. Tiene que mostrar a la industria que su medio es líder por lo que aporta e innova.
- La directora editorial debe ayudar a la industria a descubrir las tendencias que afectan a la misma industria.
- La directora editorial debe atender a la industria, sin caer en preferencialismos ni vender su contenido.

La directora editorial tiene que convertirse ante la industria en una líder de opinión. Asimismo participar activamente dentro de las actividades de la industria.

"La directora editorial debe mantener una objetividad intachable que jamás pueda ser cuestionada ante el grupo comercial. En el momento en que la directora editorial es percibida como una persona que puede poner los intereses económicos de la empresa antes que los intereses de información, objetividad y veracidad de sus lectores, en ese momento la publicación y todos los productos asociados con esta publicación pierden credibilidad, lo que puede ocasionar un daño irreparable a la empresa", explica Pablo Payró, director general de revista RED.

"Habiendo dicho esto, la directora editorial puede trabajar muy de cerca con los anunciantes informando cual es la política editorial de la empresa. Es importante ganarse el respeto de los anunciantes a través del profesionalismo para poder soportar los embates y las presiones que normalmente se asocian a esta relación", finaliza Payró.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

2.4.5 Errores que comete comúnmente la directora editorial!

- ✓ **Un gran error, la soberbia**
- ✓ **No escuchar a sus fuentes y lectores**
- ✓ **Equivocarse a la hora de elegir a la gente**

De acuerdo a las opiniones de los entrevistados, la directora editorial también cae en errores y algunos de gravedad. Por ejemplo, uno de ellos es el creer que su publicación es lo máximo y que va acabar con su competencia. *"Cuidado, esa soberbia puede transmitirla al resto de la organización"*, comenta Mónica Mistretta, directora editorial de la revista *Network Computing*.

Asimismo, expresa que muchos editores creen que con vender fuertes campañas de publicidad (comprometiendo su contenido) y hablar mal de la competencia van a lograr posicionarse. *"Nadie puede decir que tiene el mejor medio del mundo, hasta que no lo demuestre"*, asevera Mistretta.

Por su parte, Jorge Monjaráz, director editorial del periódico *El Asesor Tecnológico* cree que la directora editorial puede incurrir en el problema de subirse en un púlpito y querer predicar y no escuchar a sus fuentes y a los lectores. *"También te puedes equivocar en cuestiones administrativas, en que empieces a incurrir en gastos demasiado altos, en que no puedas medir los ingresos del medio con los gastos del mismo y sobretodo, puedes tener errores a la hora de conformar a tu equipo"*.

2.4.6 ¿A qué problemas se enfrenta cotidianamente la directora editorial?

- ✓ **Falta de presupuesto y planeación**
- ✓ **Incumplimiento de tiempos**
- ✓ **Presiones comerciales**

Los problemas a los que se enfrenta normalmente la directora editorial son de diferente índole, pero todos de suma relevancia.

Enfrenta problemas que van desde la informalidad y falta de experiencia de sus colaboradores, hasta el ocultamiento de la información, intentos de manipulación editorial desde el exterior, intensa competencia por la información y exceso de ella, sin faltar las luchas internas que se dan en una empresa.

"Otro grave problema es que no se cumplan los tiempos acordados, ni se realicen las actividades planeadas", expresa Laura Mayo, directora editorial de la revista *NeTimes*.

Por su parte, Jorge Monjaráz, director editorial del periódico *El Asesor Tecnológico* considera que los problemas que normalmente puede enfrentar el director editorial son relativos a la falta de presupuesto y planeación. "*También te enfrentas a errores editoriales, inexactitudes o malas interpretaciones*", explica Monjaráz.

En conclusión, la directora editorial se enfrenta a problemas:

- **Institucionales:** los objetivos del negocio no están claros, lo que genera un ambiente de ambigüedad.
- **Económicos:** la directora editorial cuenta con presupuestos muy limitados.
- **Profesionales:** que no encuentre a la gente que necesita (con el perfil que requiere).
- **Personales:** se le tiene que dedicar mucho más tiempo del que se pensaba, y por ende, descuida su vida personal.

2.4.7 Principales retos que debe enfrentar la directora editorial

- ✓ **Mantener en el liderazgo a su medio**
- ✓ **No quebrantar la integridad editorial de la publicación**
- ✓ **Retos principales de la directora editorial: conformar a un equipo talentoso de trabajo**

De igual forma, los retos a los que se enfrenta una directora editorial son de diversa índole, ya que van desde aspectos personales, profesionales hasta económicos.

Dentro de los principales está el de mantener a su medio en un nivel altamente competitivo y lograr un posicionamiento dentro de la industria o nicho al que está dirigido. Para esto, tiene que conocer muy bien el entorno en el que se desenvuelve y mantener su integridad editorial.

Otro reto importante que enfrenta la directora editorial es lograr ser objetiva. Debe dejar a un lado sus visiones personales y debe tomar decisiones en función de las metas del negocio. También debe mantenerse dentro de los objetivos financieros planteados por la dirección de la empresa.

Para Jorge Monjaráz, director editorial del periódico *El Asesor Tecnológico*, existen diferentes retos. Uno de ellos consiste en hacer crecer a la publicación en número de páginas de contenido, publicidad, y en posibles expansiones hacia otros lugares. Asimismo *"debe cubrir nuevas áreas de interés, conseguir plumas atractivas para el lector, columnistas y reporteros inteligentes. En sí, debe conformar a un equipo talentoso de trabajo"*.

2.4.8 Aspectos inherentes al desempeño profesional que deben mejorarse

La directora editorial debe tener una preparación continua (a través de la capacitación), y una actitud autodidacta. De igual forma debe desarrollar habilidades directivas y de administración para lograr manejar el tiempo, organizar y planear los procesos del negocio de una empresa editorial; por lo tanto deberá estar al tanto de nuevas oportunidades informativas y del negocio.

En cuanto a las alternativas en materia de educación, formación, información, comunicación y/o capacitación que puede desarrollar para mejorar y resolver algunos problemas, encontramos que además tiene que:

- Capacitarse continuamente
- Dominar el idioma inglés
- Dominar al periodismo
- Manejar eficientemente sus relaciones públicas
- Conocer aspectos básicos de la administración del negocio
- Manejar y armar eficientes grupos de trabajo
- Motivar y compensar a sus equipos
- Ejercer un óptimo liderazgo

Respecto a los conocimientos que pueden y deben proporcionar las instituciones de educación superior, para ayudar a mejorar la actividad profesional, los entrevistados comentan varias propuestas, entre las que destacan las siguientes:

En las universidades se debería:

- Equilibrar la práctica con la teoría (clases de periodismo práctico)
- Requerir el idioma inglés como obligatorio
- Enseñar cómo editar y publicar en Internet (Incluir alguna materia sobre periodismo en Internet)
- Mejorar los talleres de redacción
- Impartir clases de computación e Internet
- Desarrollar talleres de investigación
- Enseñar conceptos básicos de diseño editorial
- Incluir alguna materia relacionada con el desarrollo de habilidades administrativas y gerenciales

2.4.9 Perspectivas de la directora editorial

Ya que se conoce más sobre el perfil, las actividades, retos, problemas e importancia de la directora editorial, hablemos un poco acerca de las perspectivas profesionales, económicas, intelectuales, motivacionales y sociales que tiene esta directiva.

Para Mónica Mistretta, directora editorial de la revista *Network Computing*, Laura Mayo, directora editorial de la revista *NeTimes*, y Jorge Monjaráz, director editorial del periódico *El Asesor Tecnológico*, su siguiente paso será consolidarse como un líder de opinión y convertirse en un empresario exitoso de medios impresos.

Asimismo, algunos desean formar parte de grandes casas editoriales y mejorar significativamente sus ingresos. Otros prefieren independizarse o hacerse cargo de una pequeña empresa editorial.

"Ese placer de crear un nuevo medio es lo que le da importancia a mi profesión. Hay que conocer del negocio en sí. Hay que aprender todos los ámbitos de éste, creo que me estoy preparando para dirigir un medio impreso", concluye Jorge Monjaráz, director editorial del Periódico *El Asesor Tecnológico*.

Para concluir, una vez finalizado el diagnóstico, el cual nos permitió conocer los aspectos relacionados con la actividad de la directora editorial, y el perfil idóneo, encontraremos en el siguiente capítulo la problematización de la actividad, la cual dará como resultado la propuesta del por qué y del cómo debe ser su labor, así como la importancia de cubrir el perfil profesional que una directora editorial de una revista especializada en Tecnologías de Información necesita.

CAPÍTULO

3

EL PERFIL PROFESIONAL DE LA DIRECTORA EDITORIAL DE REVISTA *RED*

3.1 Problemas coyunturales/estructurales

Como toda actividad profesional, la práctica de la directora editorial se encuentra constantemente en proceso de cambio y actualización y, por ende, con una serie de situaciones y problemas que tiene que enfrentar a diario.

Los problemas pueden ser de tipo coyuntural o estructural. Ambos se presentan tanto en el ámbito del desarrollo de la práctica como a nivel institucional.

Con el fin de establecer sugerencias más viables y específicas, a continuación se presentan los problemas más recurrentes y las repercusiones que pueden tener a corto, mediano y largo plazo en la empresa en la que se labora.

Entendamos por corto plazo, aquellos problemas que necesitan de una solución urgente debido a que están relacionados directamente con el trabajo diario y que tienen un carácter más práctico. Además si son atacados a tiempo, podrán ser eliminados sin tener grandes consecuencias.

A mediano plazo, nos referiremos a cuestiones o problemáticas que continúan, por lo que se encuentran inscritas en la organización del trabajo al interior de la compañía.

Y en el largo plazo, nos enfrentamos a problemas que si no se solucionan a tiempo, afectarán el desarrollo de la empresa y, por consiguiente, sus resultados.

3.1.1 Práctica Profesional

La práctica profesional de la directora editorial enfrenta día con día una serie de problemas y obstáculos que directa o indirectamente, a corto o largo plazo, repercuten en la eficiencia de su trabajo en revista RED.

Problemas de comunicación, falta de planeación, motivación, compromiso, escasez de recursos materiales, económicos y humanos son algunos de los aspectos que limitan la acción profesional. Cabe mencionar que otros problemas serán tratados de manera más amplia en los siguientes apartados.

3.1.1.1 Problemas coyunturales

En este punto enlistaremos los problemas coyunturales a los que se enfrenta la directora editorial diariamente en su campo de trabajo.

Recordemos que los problemas coyunturales son aquellos que nos impiden articular óptimamente todas las actividades que se dan dentro de una empresa, a nivel personal o profesional.

Dichos problemas están ligados a la comunicación que fluye al interior de una organización y a las consecuencias que traen como resultado para el buen o mal funcionamiento de la actividad laboral.

La existencia de problemas coyunturales desemboca en situaciones críticas para la empresa, como por ejemplo: el poco rendimiento en el trabajo y las fricciones interpersonales que pueden darse en un área en específico o en toda la institución.

Gracias al diagnóstico ya realizado en el segundo capítulo, se pudieron identificar los problemas coyunturales más recurrentes:

- a) Falta de comunicación. Para crecer personalmente y progresar en el orden profesional, resulta esencial el saber comunicar de manera efectiva lo que se desea. Con el fin de lograr tal objetivo se deben establecer vías efectivas de comunicación, así como saber escuchar.

Entendamos a la comunicación como el proceso de transmisión de información a través de eficientes estrategias o medios, es decir, la comunicación dentro de una empresa se da cuando dos o más personas intercambian información con un propósito específico.

Una de las áreas de oportunidad de revista RED es la de mejorar y eficientar el proceso de comunicación entre sus diferentes departamentos.

Corto plazo: la falta de comunicación entre las áreas de revista RED (departamento editorial, diseño y ventas) trae como resultado inmediato, que algunos procesos dentro de la revista se lleven a cabo incorrectamente, debido a la falta de precisión en la comunicación. Situación que implica una pérdida de tiempo, y confusión en cuanto qué es lo que realmente se desea hacer.

Mediano plazo: si el problema de la falta de comunicación continúa o se agudiza entre algunas o todas las áreas que conforman revista RED, esto traerá como resultado que el trabajo diario sea más difícil y complicado de lo que puede ser. De manera que mientras no exista una vía clara se perderá tiempo y se disminuirá el nivel de productividad de la gente, ya que asimismo, la falta de comunicación complica cada vez más la toma de decisiones.

Largo plazo: si persiste la falta de comunicación entre el personal de revista RED, no solamente se enfrentarán problemas de pérdida de tiempo y confusión de ideas, sino que el problema puede ir más allá y provocar actitudes personales defensivas, de manera que se verá afectada seriamente la productividad y el rendimiento de los involucrados.

- b) Falta de organización e integración entre los diferentes equipos de trabajo. Las organizaciones son personas. Ellas hacen el trabajo y, a través de éste, se da el valor a la empresa. Ante esta

importancia, resulta evidente y necesario determinar cómo van a trabajar juntos para que la empresa tenga éxito.

Para tener una mejor comprensión de lo que implica este problema, dentro de revista RED, resulta de vital importancia establecer una diferencia entre grupo y equipo.

Mientras que la palabra grupo nos describe a un número variable de miembros que lo integran y con normas de comportamiento muy flexibles, la palabra equipo nos indica un conjunto de personas bien organizado con funciones y tareas perfectamente definidas. La principal diferencia entre ambos conceptos está dado por su nivel de organización.

Corto plazo: la falta de organización e integración entre los diferentes equipos de trabajo de revista RED pueden traer a corto plazo, problemas relacionados con el óptimo desempeño de las actividades de cada integrante del equipo.

Mediano plazo: al carecer de una integración y organización efectiva dentro de la revista, se presentan problemas como el no poder determinar metas precisas y asignar tareas efectivas, situación que trae como resultado que se vean afectadas las relaciones de trabajo entre sus miembros.

Largo plazo: los problemas a largo plazo generados por una falta de organización e integración entre los equipos de trabajo, se hacen más evidentes cuando las personas se muestran renuentes a trabajar en conjunto, de manera que las metas y objetivos de la empresa se alcanzarán en mayor tiempo, si es que se cumplen.

Por otra parte, este problema traerá como consecuencia falta de planeación y responsabilidad por parte de los equipos de trabajo.

c) Falta de compromiso por parte de los equipos de trabajo. El contar con equipos comprometidos con su trabajo y con la empresa, resulta fundamental para su buen funcionamiento. En el caso específico de revista RED, constantemente se presenta la falta de responsabilidad por parte del personal que labora en ella.

Corto plazo: el desinterés o la falta de compromiso por parte del personal de revista RED traerá como consecuencia inmediata la presencia de problemas que van desde el incumplimiento de

metas, retrasos en la producción de la revista, entrega de trabajos de baja calidad, así como actitudes negativas por parte del personal.

Mediano plazo: si la actitud de falta de interés persiste, la directora editorial se enfrentará a situaciones de sobrecarga de trabajo y responsabilidades, ya que al no contar con un equipo sólido y comprometido, no podrá delegar actividades, que le permitan gozar de cierto tiempo para participar en nuevos proyectos o solucionar otros hechos existentes.

Largo plazo: el no darle la atención que se merece al problema de la falta de compromiso y dejarlo permanecer por bastante tiempo dentro de la compañía, traerá como resultado que el trabajo realizado, no llegue a ser de la calidad esperada; por lo que las ganancias y rentabilidad de la empresa puede verse seriamente afectada.

Por otra parte, el contar con equipos de trabajo poco comprometidos con la empresa, traerá como consecuencia la formación de una estructura muy débil. Situación que pone en apuros a cualquier organización, ya que es de la gente, de quien depende en buena medida el éxito y crecimiento de cualquier institución.

d) Falta de conocimientos y/o dominio de técnicas y herramientas de trabajo. Para que una empresa sea exitosa necesita de sólidos equipos de trabajo, comprometidos con ella y con deseos de crecer y tener éxito.

Para que esto pueda darse es necesario también contar con gente que domine su especialidad en el área de trabajo, a través de la adquisición de conocimientos, así como del dominio de técnicas y herramientas específicas.

En el caso particular de revista RED la mayor parte del personal carece de los conocimientos especializados y avanzados para llevar a cabo efectivamente su labor. Por ejemplo, los periodistas en su mayoría se enfrentan a problemas de mala redacción y falta de dominio de la técnica de entrevista.

Otra situación más, es que la mayor parte de los colaboradores internos de revista RED no dominan ni siquiera a un 30 por ciento el idioma inglés, lo cual repercute considerablemente en la calidad del contenido, ya que, no pueden cubrir entrevistas internacionales, así como no son capaces de consultar un texto en inglés, el cual posiblemente puede darles una interpretación diferente de las tecnologías o conceptos.

De igual forma, a pesar de que el manejo de la computación ya es indispensable para desempeñar cualquier actividad, algunos reporteros se enfrentan a limitaciones, debido a que no manejan la mínima paquetería como son procesadores de palabras, hojas de cálculo, el correo electrónico, Internet, entre otras aplicaciones.

Otra limitante más que enfrenta el colaborador de revista RED es la falta de una cultura general y de conocimientos referentes a las tecnologías de redes de computadoras y telecomunicaciones. Es importante decir que dichos conocimientos, le permitirían al periodista y cualquier colaborador tener razonamientos más congruentes con lo que la publicación y las diferentes situaciones demandan.

No es de menor importancia mencionar los problemas que se generan dentro y fuera de la empresa, por la falta de habilidad en sus relaciones públicas, esta carencia trae como resultado, que la publicación no logre posicionarse entre la industria y los lectores de una manera exitosa.

Una deficiencia más que enfrentan todos y cada uno de los líderes de cada área o división de la empresa es la falta de conocimientos y desarrollo de habilidades gerenciales y administrativas, aspectos que les impiden alcanzar las metas de una manera más rápida.

Las repercusiones que se dan por la falta de conocimientos y dominio de ciertas herramientas de trabajo, afectan a la empresa a corto, mediano y largo plazo de la misma forma, pero en niveles diferentes.

Corto plazo: la carencia de conocimientos y habilidades por parte del grupo se reflejará en primera instancia en la calidad del trabajo y en el producto final (en este caso el contenido, diseño e impresión de la publicación).

Mediano plazo: el continuar con la falta de conocimientos y no hacer nada para solucionarlo, puede causar problemas más allá, como por ejemplo, el que se decida despedir al personal por no considerarlo apto para llevar acabo tal o cual actividad.

Largo plazo: la consecuencia mayor que puede traer esta deficiencia a largo plazo, es que revista RED se convierta en un producto mediocre y, que por ende, los anunciantes, lectores y la industria pierdan interés en ella y busquen otros medios para cubrir sus necesidades de información.

3.1.1.2 Problemas estructurales

Los problemas estructurales están ligados a variables que salen de control de la directora editorial y que competen a la institución, pero que afectan de manera considerable el desarrollo de su actividad profesional.

Cabe destacar que la presencia de este tipo de problemas también impiden el buen funcionamiento de la empresa, por lo que es muy difícil para el profesional hacer que la estructura de una empresa se comporte como un conjunto ordenado y autónomo de elementos interdependientes que se regulan por objetivos, leyes y reglas.

Los problemas estructurales que enfrenta la directora editorial en revista RED son:

- a) Falta de presupuesto. Actualmente la mayor parte de las medianas y pequeñas empresas, y en algunas ocasiones también las grandes, enfrentan problemas de liquidez y por ende de flujo de efectivo, lo que da como resultado que constantemente tengan que sortear, un sin fin de situaciones a causa de la falta de recursos económicos, materiales y humanos.

En este caso, revista RED no es la excepción, por lo que en algunas ocasiones ha enfrentado serias crisis económicas que le han impedido crecer como la empresa lo requiere. Los problemas en este sentido van desde la falta de presupuesto para invertir en infraestructura (de cómputo y comunicaciones), lo que lleva a que la gente no cuente con los recursos materiales necesarios para desempeñar la labor que se les requiere.

Por ejemplo, la falta de equipo de cómputo y de un departamento de sistemas es un aspecto crucial para el éxito de una compañía. Hoy en día, se manejan grandes cantidades de información, no tenerla inmediatamente y actualizada implica no poder tomar decisiones a partir de ella.

De igual forma, como la esencia de la revista es la información que en ella se genera, si no se cuenta con los sistemas de cómputo necesarios para enfrentar cualquier adversidad (como por ejemplo pérdida de información), la empresa podría verse en situaciones difíciles que no le permitieran alcanzar a tiempo sus objetivos.

Otro aspecto que se desprende de la falta de efectivo, es la inexistencia de planes de capacitación y entrenamiento para el personal de la revista. Situación que da como resultado el tener equipos poco preparados y entrenados para enfrentar los cambios y a la competencia.

La escasez de recursos económicos también trae como resultado la falta de personal calificado, debido a que no pueden pagarse sueldos competitivos se tiene que contratar gente que no es la que la empresa necesita, sino la que en el momento se puede pagar. Otra situación que se desprende de la falta de liquidez es que la gente que actualmente labora, tiene que llevar a cabo el trabajo de otra persona que, por el momento la empresa no puede contratar.

Todo esto trae como resultado que el personal se desmotive al no ver un crecimiento económico y profesional dentro de la revista, aspecto que puede reflejarse en apatía, conformismo o incertidumbre.

Corto plazo: el no contar con algunos recursos, pueden traer como resultados el que la gente no realice al cien por ciento su trabajo, lo que da como resultado retrasos o algunos errores en la publicación.

Mediano plazo: si la falta de recursos y presupuestos continúa de manera permanente en la empresa, se puede dar dentro de ella una situación de falta de motivación, coordinación, efectividad e incumplimiento de los objetivos pactados.

Largo plazo: el más grave problema que esta situación puede causar dentro de la organización es la desconfianza hacia la misma, así como aspectos de desmotivación, apatía, conformismo e incertidumbre del futuro de la revista.

La falta de recursos también conlleva a fricciones entre los integrantes, así como un constante desgaste y estrés por no contar con los elementos necesarios, para llevar a cabo de manera óptima su trabajo.

b) Falta de planes de capacitación. En un mundo tan cambiante como el nuestro todos necesitamos actualizarnos, o de lo contrario, quedaremos rezagados. El recurso más valioso de toda institución es el factor humano, siempre que sea eficiente; si no lo es, se generan problemas que lo convierten en la mayor rémora de la empresa.

En revista RED hacen falta planes de capacitación que abarquen el dominio de la técnica y de las cuestiones humanistas. La capacitación técnica se refiere a las habilidades en el campo de la tecnología y conocimientos en general. Mientras que la capacitación humanista proviene de que los hombres no deben considerarse como máquinas; sino como personas que tienen habilidades, sentimientos y actitudes que deben mejorar y así plasmarlo en su trabajo.

Corto plazo: la falta de capacitación puede verse reflejada de manera inmediata en la calidad del trabajo entregado de todos y cada uno de los colaboradores.

Mediano plazo: esa falta de calidad del trabajo, repercute también en el incumplimiento de metas y tiempos pactados con anterioridad, ya que los colaboradores de la empresa, no han recibido aún la capacitación necesaria.

Largo plazo: la inexistencia de planes de capacitación en una empresa dificulta los procesos de trabajo, haciendo más difícil la coordinación de las actividades. La falta de capacitación por parte del personal se reflejará en la calidad del producto terminal: la publicación, la cual no cubrirá los estándares de calidad requeridos, y así, injustamente la empresa preferirá despedir a esos colaboradores antes que capacitarlos y darles la oportunidad de crecer dentro del negocio.

3.1.2 Institución

La institución o la empresa es el campo de acción más importante de una práctica profesional, por lo que la falta de atención al aspecto organizacional afecta inmediatamente el desempeño de todo el personal que labora en ella.

A continuación se enlistan los principales problemas que influyen y/o limitan la buena ejecución de la práctica de la directora editorial de revista RED.

3.1.2.1 Problemas coyunturales

Los problemas que inciden coyunturalmente en la directora editorial y en su actividad profesional se presentan en su labor diaria, pero también en el ámbito institucional, fuente directa de acción.

Entre los problemas más recurrentes encontramos:

- a) Falta de administración por objetivos. El liderazgo institucional, dirección o gerencia, no supone el trabajo de un líder, sino el de los grupos, equipos y niveles de jerarquía. Todas las empresas necesitan de un proceso de trabajo bien definido que les permita lograr objetivos y metas con y por medio de seres humanos, es decir, revista RED necesita de una persona que pueda influir sobre los miembros de un grupo para que se interesen y esfuercen por alcanzar los objetivos que se planteen.

En cuanto a la administración por objetivos, podemos decir que es de suma relevancia, ya que son los que hace funcionar a una organización, ellos son su razón de ser. Las organizaciones existen porque muchos de los objetivos son valiosos para el ser humano y se logran mejor en conjunto que con esfuerzos individuales. El principal conductor de ellos es: el jefe. Su trabajo exige habilidad para integrar los objetivos del grupo con los de cada individuo.

En el caso específico de revista RED, en muchas ocasiones se enfrenta a problemas relacionados con la falta de definición de objetivos claros que sean administrados a través de resultados. Al no existir esta administración, la revista trabaja constantemente bajo un ambiente de ambigüedad, ya que no saben exactamente lo que se espera de ellos. Este punto no solamente se relaciona con el personal sino también con el director general, quien no define concretamente qué es lo que se espera de cada proyecto, así como los beneficios que tanto la empresa como todos los integrantes de la misma obtendrán.

Corto plazo: la falta de definición de objetivos claros y la administración de los mismos traerá como resultado que la calidad y los tiempos de entrega de la revista se vean afectados de manera negativa, ya que el trabajar bajo un esquema que no define claramente el objetivo y el resultado esperado, da lugar a este tipo de impresiones.

Mediano plazo: al no tener bien definidos los objetivos y metas de trabajo, el personal tampoco tendrá claro qué puede esperar de la compañía, ya que a su vez no sabe qué espera la compañía de él. Por ende, desconocerá cuál será su desarrollo profesional.

Largo plazo: si el problema persiste la empresa se verá seriamente afectada, ya que sus empleados serán incapaces de dar valor económico agregado y mucho menos podrá ser distribuido entre quienes lo generan. Asimismo, será muy complicado desarrollar las habilidades de los que integran a la empresa y, por ende, no se podrán formar colaboradores exitosos y comprometidos.

b) Escasa retroalimentación y medidas de desempeño hacia el personal. Parte del trabajo de un líder es ofrecer retroalimentación positiva y negativa a los miembros del equipo. Podemos hacerlo a través de consejos en forma detallada para utilizar el reforzamiento positivo, incluyendo los elogios y el reconocimiento.

Dar retroalimentación a los empleados con respecto a su desempeño y comportamiento en el trabajo es una de las tareas básicas del líder. La retroalimentación es básica para motivar y dirigir a los empleados, aplicar evaluaciones de desempeño, controlar el trabajo y ser un consejero efectivo.

La retroalimentación también ayuda a los empleados a crecer, desarrollarse y corregir sus equivocaciones.

En cuanto a las medidas de desempeño podemos decir que también resultan vitales para los empleados, ya que a través de ellas podemos conocer los resultados del equipo. Esta evaluación debemos hacerla a través del análisis para identificar áreas en las que se pueda mejorar la labor del personal. Posteriormente se deben analizar los resultados, decidir acciones de mejora inmediatas y revisar el progreso.

Los integrantes de revista RED en varias ocasiones han enfrentado la falta de retroalimentación y evaluación de desempeño de su trabajo, quizá por la falta de experiencia de los representantes de cada área, lo que da como resultado que la gente no sabe cómo trabaja, si lo hace bien o qué tiene que cambiar o mejorar.

Corto plazo: al no existir retroalimentación ni medidas de evaluación por parte de los responsables de cada división, el personal de revista RED, no sabrá si su trabajo cumple las expectativas de la empresa, lo que dará como resultado inmediato que se lleve a cabo el trabajo sin tener la seguridad de que eso es lo que se requiere.

Mediano plazo: la ausencia de retroalimentación y la falta de medidas de evaluación dará como resultado que el personal de revista RED considere que su trabajo no es relevante, ya que no recibe ni buenos ni malos comentarios al respecto. Situación que lo hará sentirse como si perteneciera a una empresa que no se interesa por él.

Largo plazo: si se continúa con este problema, la situación de la compañía puede tornarse difícil, ya que la gente se acostumbrará a trabajar sin ningún tipo de retroalimentación, y en el momento en que se dé, no será bien recibida por los colaboradores, lo cual generará un ambiente de fricción. Esto afectará nuevamente el rendimiento del personal.

c) Falta de motivación para el equipo. Tanto a nivel personal como organizacional, las consecuencias de un elevado grado de motivación en el empleado son siempre positivas. En una empresa en donde hay motivación se llevan a cabo las tareas con entusiasmo y compromiso y con la intención de conocer sus resultados.

En el caso de revista RED, la falta de motivación y compensación económica es en algunas ocasiones nula. Una vez que se ha finalizado alguna actividad, ya se tiene otra en espera, de manera que a la gente no se le reconoce su esfuerzo.

Corto plazo: el clima que genera la falta de motivación, hace que no todos los empleados participen en los proyectos de la empresa, por lo que los trabajos no se terminan a tiempo.

Mediano plazo: al continuar este problema nos enfrentamos a situaciones más difíciles como la pérdida de efectividad del colaborador y el derroche de energía. Acciones que dan como resultado que las tareas difíciles las afronte sin demora y eventualmente no las supere.

Largo plazo: esta situación en un largo plazo, puede generar un ambiente dentro de la empresa en el que se habla mucho de problemas y poco de soluciones, lo que provoca que la gente no se comprometa, ya que piensa que su trabajo no tiene sentido, es aburrido y rutinario y además le produce un alto estrés, por lo que en cualquier momento es posible que decida cambiar de "aires".

3.1.2.2 Problemas estructurales

La estructura de una empresa no sólo se distingue por la cuestión material que la conforma, sino también por la forma de organización y por la gente que la integra.

Los problemas de estructura están íntimamente ligados a la falta de recursos humanos, materiales y económicos, así como escasez de incentivos, capacitación, entre otros.

A continuación se presenta el principal problema estructural que enfrenta revista RED y que limitan la práctica profesional.

a) Deficiencias en la administración de los recursos financieros, materiales y humanos. Uno de los más graves problemas que enfrenta cualquier organización, y del cual se desprenden mucho más conflictos, es la falta, y en algunos casos, la mala administración de los recursos. Considerándose como recursos aquellos que pueden ser de índole humano, material y económico.

La ausencia de cualquiera de ellos frena definitivamente el desarrollo y crecimiento de una empresa, ya que le impiden llevar a cabo los objetivos que esta misma se trazó.

Corto plazo: el carecer de una planeación efectiva de los recursos puede traer inmediatamente problemas de tipo organizacional, ya que la escasez de éstos puede frenar el desempeño de la gente que labora en ella. En finanzas por ejemplo, la contabilidad y la cobranza pueden estar atrasadas, lo que da como resultado que los pagos a proveedores y colaboradores sean insuficientes.

Mediano plazo: la ausencia de la administración efectiva de los recursos de una empresa puede también afectar el desarrollo óptimo de ésta, ya que por ejemplo, a nivel de producción, pueden darse excesivas mermas de materia prima, inventarios estáticos y falta de cumplimiento con los niveles de producción, dando como resultado la mala calidad en el producto o servicio.

Largo plazo: la falta de una buena administración de los recursos materiales, económicos y humanos dentro de un organismo trae además de todo lo antes mencionado, problemas más graves como que los volúmenes de venta disminuyan, el rendimiento del equipo se reduzca y que por ende la imagen y calidad de la empresa se deteriore. Situación que debe evitarse, ya que es el primer signo de que se va hacia el fracaso.

Como se puede observar la problematización antes expuesta repercute de manera grave en el cumplimiento de la práctica profesional, pero también en el óptimo funcionamiento de la revista RED.

3.2 Sugerencias/recomendaciones

Las sugerencias o recomendaciones que se harán en la presente sección tienen como fin contribuir de alguna manera a la mejora de la realización de los diferentes procesos que se llevan dentro de revista RED. Asimismo se pretende mejorar la práctica profesional de la directora editorial, con base en las situaciones críticas detectadas en el diagnóstico y la problematización coyuntural/ estructural anteriormente desglosada

Recapitulando los principales problemas encontrados en la empresa en donde se lleva a cabo la práctica profesional, enseguida se presentan algunas sugerencias/recomendaciones que se consideran apropiadas.

a) Eficientar la comunicación entre los directivos y el personal

Lo ideal para mejorar la comunicación dentro de revista RED, sería generar una comunicación empática, que permita desarrollar relaciones interpersonales productivas entre los equipos de trabajo, para que a su vez la gente pueda encontrar en conjunto soluciones a sus problemas profesionales, organizacionales y hasta personales.

Para resolver en gran medida la carencia de comunicación, la directora editorial y los demás directores deberían, a la hora de comunicarse:

- Usar un lenguaje sencillo y con ideas claras
- Utilizar un lenguaje impactante y seguro sin caer en un lenguaje rebuscado
- Usar analogías y metáforas, las cuales resultan poderosas herramientas motivacionales
- Usar constantemente memorables anécdotas que dejen una moraleja
- Cuidar el lenguaje no verbal para no transmitir ideas equivocadas
- Mantener contacto visual con la persona a quien se dirige
- Saber escuchar y no sólo oír
- Evitar palabras innecesarias y pausas

Si se llevan a cabo estas sugerencias, la comunicación en revista RED podría ser más eficiente entre los que la forman.²¹

b) Integración de equipos de trabajo

Con la intención de solucionar en gran medida el problema de la falta de organización e integración entre los equipos de trabajo de revista RED, se recomienda:

Crear equipos de trabajo formados por un conjunto de personas altamente organizadas y orientadas hacia la consecución de una tarea común. No olvidemos que cuando existe colaboración el equipo cumple su cometido, el cual se comparte con todos los miembros, en la medida de su esfuerzo y aportación.

²¹ DUBRIN, Andrew. Liderazgo. Serie Fácil. Pearson Educación. México, p. 308

Una vez que contemos con un buen equipo de trabajo fácilmente se podrá en revista RED.

- Fijar metas
- Analizar la mejor forma de llevar a cabo una tarea
- Analizar la forma en que el equipo opera
- Establecer efectivas relaciones entre las personas que hacen el trabajo

c) Equipos comprometidos

Si dentro de revista RED se lograra, a través de dinámicas de motivación e integración de equipos, conformar equipos de trabajo comprometidos con lo que hacen, los resultados de la empresa mejorarían considerablemente, ya que el trabajo se podría delegar, y con el tiempo más gente podría participar en la toma de decisiones y responsabilidades internas.

Asimismo la gente se daría cuenta, que la empresa confía en ellos, por lo que les delega autoridad o funciones que ellos son capaces de enfrentar. Resulta importante resaltar que para que esta actividad funcione, es necesario establecer en forma clara los límites de la delegación a todos los miembros del grupo.

d) Capacitación

La principal solución al problema de la falta de conocimientos especializados y dominio de algunas áreas, es invertir en capacitación, a través de programas de entrenamiento para cada uno de los integrantes de la empresa, sin dejar de lado el compromiso e interés personal que debe tener cada colaborador por obtener un bagaje cultural más amplio. Cabe destacar que el punto de capacitación y entrenamiento será abordado a detalle más adelante.

e) Mayores ingresos

La solución a la falta de presupuesto y flujo de efectivo positivo depende en gran medida de atraer mayores ingresos a la empresa, para que cuente con el efectivo necesario y pueda armar de lo óptimo a sus equipos de trabajo.

Otra solución podría ser el que dentro de la empresa se aprenda a manejar efectivamente las finanzas, para poder administrar los recursos de la misma y entender más fácilmente los números del negocio, y así, se invertiría en recursos materiales (equipo de cómputo y un departamento de sistemas) en capacitación y en nuevos proyectos.

f) Capacitación continua

Lo ideal sería que dentro de revista RED se diseñaran planes de capacitación de acuerdo a las actividades y responsabilidades de cada persona. Si se contara con ésto, la empresa podría ser más productiva y se eliminarían bastantes problemas que se dan por falta de capacitación y entrenamiento.

De igual forma, la gente sentiría que la empresa está interesado en su desarrollo profesional, lo que daría como resultado un ambiente más organizado, comprometido y propositivo.

g) Administración por objetivos

La administración por objetivos le permitiría a cada responsable de área o departamento, y en especial el director general verificar periódicamente:

- a) La existencia de objetivos bien definidos.
- b) Que todos conozcan los objetivos que son planteados por la empresa y al mismo tiempo aceptados por ésta.
- c) Que todos estén comprometidos con la empresa y que establezcan relaciones de ganar-ganar, y dejar de creer que cuando la organización gana sus integrantes pierden.
- d) Que exista un clima de confianza entre la dirección y sus integrantes.
- e) Que haya satisfacción en todos y cada uno de los integrantes del trabajo. No olvidemos que según los expertos de liderazgo, detrás de los objetivos están los valores.

h) Retroalimentación constante

Para solucionar el problema de la ausencia de retroalimentación lo práctico sería que cada responsable de los equipos de trabajo que conforman revista RED, busque información útil que le sirva como argumento para retroalimentar al personal de manera efectiva. Con esta práctica los colaboradores podrán identificar sus áreas de oportunidad y trabajar sobre ellas.

i) Motivación y compensación

Sería importante que dentro de revista RED se diseñaran programas que recompensen de manera pública y económica las contribuciones de todos los integrantes del equipo que lograron alcanzar una meta. Se debe aprender a motivar a la gente a través de estímulos financieros y reconocimientos simbólicos.

j) Óptima administración de los recursos

Resultaría ideal que la empresa contara con una eficiente administración de sus recursos para diseñar programas de entrenamiento y capacitación, mejorar sus planes de compensación y planeación estratégica, así como tener con los recursos mínimos necesarios que le permita trabajar de manera efectiva y armoniosa a cualquier miembro de un equipo.

Cabe destacar que las sugerencias y recomendaciones que se hicieron en este capítulo, son con el único fin de ofrecer a la empresa una serie de ideas que puedan en algún momento facilitar y mejorar la realización de la práctica profesional. Asimismo, se hicieron con el objetivo de que este trabajo no se enfoque únicamente al nivel descriptivo.

Una vez que se ha finalizado la interpretación y repercusión de todos estos problemas a corto, mediano y largo plazo, así como su recomendación de mejora (gracias al diagnóstico previamente realizado), se presenta entonces la elaboración del perfil profesional de la directora editorial de revista RED.

En dicha elaboración de perfil se definirán los conocimientos, habilidades, capacidades, características personales y manejo de herramientas de trabajo que debe poseer la directora editorial.

Resulta importante resaltar que el perfil profesional de la directora editorial de una revista especializada en Tecnologías de Información, tratará de ser lo más sólido, completo, objetivo y justificado con el fin de generar un trabajo de calidad que permita contribuir a la mejora de la práctica profesional, a la institución y a los futuros lectores de este trabajo.

3.3 Perfil profesional de la directora editorial de revista RED

Este apartado tiene como objetivo principal elaborar el perfil profesional que debe tener la directora editorial de una revista especializada en Tecnologías de Información.

Cabe destacar que éste debe describir, en principio, los conocimientos teórico-prácticos, los rasgos de personalidad y las características y habilidades de líder que debe tener la directora editorial, para que sea capaz de organizar su trabajo y su día (establecer una agenda).

Asimismo, deberá ser capaz de diseminar y distribuir información, formar un equipo de trabajo sólido, dirigir y motivar al mismo, establecer metas en conjunto y medir su desempeño, definir políticas y estrategias internas, administrar los recursos financieros con los que cuenta, aprovechar al máximo sus relaciones públicas, conocer a su lector y al cliente (anunciante), y lo más importante, concebir una visión del negocio que le permita, tomar decisiones efectivas en beneficio de la empresa editorial.

Resulta importante aclarar, que en este trabajo de memoria, la denominación del cargo del profesional se hará como **directora editorial** y no como director editorial, por las siguientes razones:

1. Porque la memoria de desempeño profesional hace referencia a la experiencia profesional y personal de una mujer profesionista.
2. Porque institucionalmente, ante la industria y los lectores, la autora del presente trabajo tiene el reconocimiento de directora editorial (denominación femenina), y
3. Porque la elaboración del perfil de la directora editorial puede ser aplicable en forma general tanto a un director editorial como a una directora, es decir, este perfil no enfatiza en puntos aplicables específicamente para un hombre o una mujer, sino solamente define el perfil profesional de un (a) directivo editorial (a).

3.3.1 Definición de perfil

Definamos lo que se entiende comúnmente por perfil.

El perfil de las cosas o personas nos ayudan a conocer ciertos aspectos que se quieren conocer de ellas; su contenido, disposición o naturaleza. Sin embargo el perfil no sólo muestra los componentes de las cosas, también retrata los rasgos, habilidades y conocimientos de las personas para conocerlas mejor.²²

²² Gran diccionario de la Lengua Española, Colombia, p. 489

3.3.2 Elaboración del perfil profesional de la directora editorial de revista *RED*

Ya que conocemos el alcance que tendrá la elaboración del perfil profesional de la directora editorial de revista *RED*, procedamos a explicar como se presentará dicha información:

Esta se iniciará con una definición general sobre lo qué es o debe ser una directora editorial de una revista especializada en Tecnologías de Información, en este caso de revista *RED*. Posteriormente hablaremos de la formación, conocimientos y habilidades con los que debe contar, haciendo hincapié en las técnicas, herramientas e instrumentos de trabajo que debe manejar.

Una vez que se han definido estos aspectos, presentaremos una lista de hábitos y rasgos de personalidad que comúnmente le corresponden a la directora editorial, así como los conocimientos empíricos e intuitivos que deberá poseer para ejercer de manera eficiente su profesión.

Con el fin de darle un mayor peso a esta elaboración, también hablaremos de las actividades, funciones y responsabilidades que enfrenta. Así como la importancia, papel y roles que juega frente a los lectores, la industria, los anunciantes e inclusive dentro de su empresa.

No solamente mencionaremos las habilidades y conocimientos que conforman su perfil, sino también abordaremos, con el único objetivo de nutrir de información valiosa esta investigación, los problemas y retos a los que se enfrenta la directora editorial, así como los errores que puede cometer y evitar en el futuro.

3.3.2.1 Definición general de la directora editorial de revista *RED*

La directora editorial de revista *RED* se define como aquella persona que se encarga de supervisar y administrar el contenido de una publicación, con base en la línea editorial y las políticas que se establecieron dentro de la misma.

La directora editorial también es la profesionista que dirige a la gente que trabaja directamente en la creación del contenido, es quien marca la línea editorial de la publicación y define cuál es la agenda que persigue la misma, para poder alcanzar las metas del producto.

Concretamente la directora editorial de un medio especializado en Tecnologías de Información debe ser una líder eficaz, que defina y guíe el destino de la publicación.

El término líder viene del inglés *leader* (*guía, cabecilla, dirigente o conductor*), derivado del verbo *lead* (*conducir o dirigir*), por lo que *leader* es aquel que conduce a otros.

Existen diferentes tipos de liderazgo y de líderes, como por ejemplo hay estilos del tipo egocéntrico, autocrático, igualitario, superior, conflictivo, constructor de equipos, estratégico, popular, político, entre otros.

De igual forma encontramos líderes de tipo empresarial, corporativo, transformacional, por mencionar algunos.

La directora editorial de revista RED debe de ser una líder eficaz, intelectual y estratégica.

La lideresa intelectual se define como el cerebro que planea y plantea las líneas de investigación, es la que traza la visión de lo que puede ser el periodismo mismo, y a su vez, interpreta que sucede en la industria en la que desarrolla su actividad.

Desde el punto de vista de la directora editorial de revista RED una líder eficaz debe ser aquella persona que de verdad haga que las cosas ocurran en la organización. Debe moverse sobre nuevas trayectorias. Hacer que sea apasionante ir a trabajar, porque se asegura que el día tendrá estructura y significado; además que la fuerza de trabajo comprenda lo que hace, por qué lo hace y con qué propósito.

En sí, la lideresa eficaz toma decisiones que hacen que la organización tenga éxito en términos económicos y como entidad social. Desea que las personas se sientan orgullosas, así como prósperas, por trabajar para la organización.

Y por último, la líder estratégica es la que debe comunicar siempre la visión y la trayectoria hacia adelante, enfocada y no complicada, respetado por la claridad de la imagen global.

En el caso específico de la directora editorial de una revista especializada en Tecnologías de Información, debe ser una líder que posea inteligencia práctica, para poder fácilmente simplificar lo complejo, valorar el detalle y el matiz de las cosas en su área.

Una buena directora editorial sabe ver desde arriba y afuera. Debe ser capaz de ser objetiva en cualquier circunstancia. Además debe ser una gran trabajadora no solamente por el número de horas que dedique a su tarea, sino por el grado de compromiso e implicación personal con que se entregue a ella.

Así también, debe poseer los siguientes rasgos:

- Correcta expresión oral y escrita
- Apertura a las ideas de los otros
- Saber adecuar tareas y personas
- Mantener la cohesión del equipo
- Propiciar un alto nivel de empuje
- Enfocar las situaciones de manera peculiar

3.3.2.2 Formación y conocimientos de la directora editorial de revista RED

La formación universitaria y los conocimientos teóricos o prácticos, que el profesional de la comunicación debe de poseer son el sustento de cualquier práctica profesional. Sin éstos el profesionista no podrá ejercer efectivamente su labor comunicativa o periodística.

Entendamos a la formación universitaria como la acción o efecto de formarse, a través de diferentes actividades que ofrecen un amplio cúmulo de conocimientos teóricos y prácticos. Los conocimientos pueden ser definidos de manera general como aquellos conceptos que nos dan la capacidad de entendimiento, inteligencia y razón natural.

Los conocimientos teóricos, en su mayoría, serán impartidos en las universidades o centros de capacitación, mientras que los conocimientos prácticos, como su nombre lo indica, serán obtenidos como resultado de la experiencia y de la práctica que se tiene en el ámbito de trabajo.

Ante estas definiciones y gracias a la propia experiencia profesional de la autora y adicionando los comentarios de los entrevistados anteriormente, podemos decir que los conocimientos mínimos (tanto teóricos y prácticos) con los que debe contar la directora editorial de una revista especializada en Tecnologías de Información son:

Conocimientos teóricos y prácticos

- Haber estudiado periodismo
- Tener excelente ortografía y sintaxis
- Tener capacidad de redacción
- Dominar la corrección de estilo
- Saber escribir y editar información
- Tener conocimientos de diseño editorial
- Conocer aspectos básicos de fotografía
- Conocer conceptos de pre prensa e impresión editorial de revistas
- Tener conocimiento de la industria de Tecnologías de Información (conocer los conceptos básicos de redes y telecomunicaciones; como topologías de redes, dispositivos y cableado para redes, así como las definiciones de los diferentes tipos de telecomunicaciones que existen: comunicación satelital, inalámbrica fija y móvil, celular, microondas, etcétera)
- Conocer los nombres y cargos de los personajes de la industria, así como las tecnologías que ofrecen las empresas más importantes de este sector (como IBM, HP, Cisco, Microsoft, entre otras)
- Manejar los conceptos tecnológicos más utilizados (como ATM, Frame Relay, Knowledge Management, etcétera)
- Adquirir una formación en administración
- Tener una cultura general
- Dominar el idioma inglés (hablar, escribir y traducir)
- Dominar el uso de las tecnologías básicas de redes y telecomunicaciones, como Internet y manejo de la computadora personal
- Haber sido reportero, corrector y editor antes de ocupar un puesto de dirección editorial
- Dominar la técnica de la entrevista y la investigación
- Dominar todos los géneros periodísticos (nota informativa, entrevista, artículo, reportaje, editorial, crónica y columna)
- Diferenciar los géneros de información y de opinión

Resumiendo esta lista, podemos decir que la preparación y formación que debe tener la directora editorial de revista RED debe ser doble: periodismo y administración de empresas, sin dejar de lado capacitarse continuamente para poseer una cultura universal.

Mientras que los conocimientos teóricos y prácticos más importantes que debe poseer la directora editorial de esta revista son:

- Tener una formación sólida en cuanto a periodismo escrito se refiere
- Saber comunicar sus ideas
- Entender el proceso de producción de una revista mensual
- Conocer las diferentes modalidades de impresión
- Conocer y entender cómo funciona el departamento de circulación y distribución

- Tener desarrolladas habilidades y conocimientos (punto que veremos más adelante) gerenciales y directivos, que le permitan administrar los recursos materiales, económicos y humanos con los que cuenta en la casa editorial
- Debe ser capaz de detectar oportunidades de información para la publicación y para el negocio, apoyándose en su percepción desarrollada
- Debe poseer intuición y experiencia para interpretar acontecimientos y definir los ángulos e impacto de una investigación



3.3.2.3 Habilidades de la directora editorial de revista RED

Antes de entrar al tema de habilidades que debe poseer la directora editorial para dirigir una revista especializada en Tecnologías de Información, se considera pertinente establecer la diferencia entre rasgos y habilidades. En tanto que los rasgos son útiles e indicativos, las habilidades son capacidades técnicas que los líderes necesitan tener a su disposición.

Los rasgos son características y hábitos que tienden a asociarse con muchos líderes, pero que no es posible considerar como esenciales del mismo modo que algunas habilidades lo son de manera empática.

Por ejemplo, para un líder, un excelente rasgo consiste en no necesariamente dominar a las personas, las situaciones o las reuniones. Por contraste, es una habilidad de liderazgo saber cómo y dónde dominar un salón o una discusión. Una característica es tener presencia sin ruido y la tendencia a escuchar más que a hablar. Una habilidad es asegurar que uno sabe cómo ser escuchado, siempre que sea necesario, para explicar alguna cosa importante.²³

Las habilidades que debe poseer la directora editorial de revista RED pueden ser divididas de la siguiente forma:

- a) Habilidades periodísticas. Esta ejecutiva debe poseer las habilidades básicas que definan a un buen periodista, como son: saber redactar, investigar, entrevistar, reportear, editar, encontrar la nota, definir ángulos de las publicaciones entre otras características.
- b) Habilidades de liderazgo. La tarea de liderazgo, requiere de múltiples habilidades, entre las más importantes se mencionan:
 - Tenacidad. Capacidad de la directora editorial para aferrarse a las tareas difíciles de lograr.
 - Inteligencia de largo plazo. Capacidad de pronosticar el futuro de la publicación y de la industria, el desarrollo de los compañeros y las probabilidades de éxito de las estrategias.
 - Inteligencia emocional. Tener una variedad de percepciones que explica las motivaciones personales de las personas a su alrededor.
 - Criterio sobre prioridades. Evaluar las cuestiones de la publicación que tienen más probabilidades de perjudicar a la empresa si se dejan de resolver.
 - Ecuanimidad. Capacidad de permanecer en calma en el "ojo de la tormenta". Por ejemplo, ante un cierre de edición apresurado.
 - Carácter. Tener valores y creencias sanos, que los apliquen en todos los puntos fundamentales de decisión de la publicación.
 - Capacidad de inspirar a sus seguidores. Que a las personas que dirige les guste seguirla.
 - Amor por los demás seres humanos. Amor por sus lectores, sus colaboradores y clientes.

²³ LEVICKI Cyril. El Gen del Liderazgo. Panorama Editorial. México. pp. 210-211

- c) Habilidades para la toma de decisiones. Los directores editoriales requieren de una capacidad para tomar decisiones de calidad utilizando el criterio respecto de complejos conjuntos de datos. La directora editorial de revista *RED* debe ser capaz de predecir con precisión el futuro, la noticia, e intuir la información que sus lectores necesitan. Tiene que ser capaz de convencer a sus colaboradores de que sus decisiones son las correctas.

Asimismo, debe creer en sus propias decisiones a fin de convencer a cualquier persona que desee instrumentarlas. La directora editorial de revista *RED* también necesita carácter moral y fuerza. Necesita la empatía de sus lectores y fuentes de información y la habilidad de un corazón frío y totalmente desapasionado cuando decide el mejor curso objetivo para el futuro de la publicación.

También necesita la capacidad de presentar, en forma escrita y verbal sus ideas, debe ser capaz de escuchar, ver y comprender. Necesita ser lista e inteligente y sobretodo inspirar a sus seguidores (reporteros y lectores).

- d) Habilidades comunicativas. Hablar de comunicación es hablar de un acto o acción que el hombre práctica todos los días.

De manera que la comunicación es la transmisión de la información, ideas, emociones, habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras, etcétera.

Resulta crucial que la directora editorial de revista *RED* sea una comunicadora eficaz, debido a que la comunicación está presente en todos los actos de su vida y le ayuda a relacionarse efectivamente en los diferentes grupos a los que pertenece: la familia, los amigos, en la empresa o grupos de trabajo.

La comunicación es de gran importancia ya que se constituye en una herramienta útil que le ahorra problemas y la ayuda a alcanzar las metas establecidas.

Recordemos que la directora editorial se relaciona con muchas personas, por lo que requiere tratarlas con efectividad y de tú a tú a lo largo de prolongados espacios de tiempo; escuchando y aceptando con humildad lo que tengan que decir, haciendo gala en todo momento de su paciencia y su buen hacer.

- e) Habilidades de relaciones públicas. La habilidad de relacionarse bien con otras personas es un rasgo del carácter sobresaliente, entre quienes han logrado destacar en su campo de actividad profesional. Las relaciones públicas, son para la directora editorial de revista RED, una habilidad valiosa que le permitirá progresar, por lo que esta aptitud hay que considerarla, además, imprescindible para la subsistencia de la publicación.
- f) Habilidades de negociación. Quizás se trate de un tópico, pero no es por ello menos cierto que en la vida estamos constantemente negociando. Por suerte esta es otra habilidad, que es posible que la directora editorial de revista RED pueda desarrollar.

En el caso específico de esta ejecutiva, no se puede prescindir de negociar porque es necesario para sobrevivir; así es que si lo hace bien podrá llegar más lejos profesionalmente. Las maneras de negociar son innumerables.

Gracias a esta habilidad, cualquier ejecutivo, y en especial la directora editorial de revista RED podrá fácilmente:

- Analizar diferentes situaciones dentro de la publicación
- Anticipar el poder de la negociación entre sus reporteros
- Establecer el objetivo y los límites mínimo y máximo entre lo que se está dispuesto a negociar
- Revisar el objetivo de su negociación
- Visualizar los aspectos tácticos de la negociación

De igual forma logrará:

- Habilidad para planear sus calendarios editoriales
- Habilidad para pensar con claridad bajo tensión (ante un cierre de edición precipitado o un retraso en la imprenta)
- Inteligencia general para delegar las órdenes de trabajo entre sus periodistas
- Habilidad verbal para convencer a sus diferentes audiencias
- Conocimiento general de la publicación y sus divisiones
- Integridad personal
- Habilidad para percibir y explotar el poder de su medio

g) Habilidad de saber escuchar. Así como la comunicación resulta de suma relevancia para la directora editorial de revista RED, saber escuchar a su equipo de trabajo, lectores, fuentes de información y anunciantes, también tiene su grado de importancia. Ya que gracias a esta habilidad ésta podrá mejorar varios procesos de la comunicación y la retroalimentación será más efectiva.

Hay que tomar en cuenta que no es lo mismo escuchar que oír. Escuchar implica utilizar los oídos, y también los ojos y el corazón, para percibir la intención, la emoción y los sentimientos de nuestro interlocutor.

Una auténtica actitud de escucha estimula la comunicación. Cuando la directora editorial de revista RED escucha auténticamente, tiene la tendencia a expresar más cosas y con mayor profundidad y riqueza de detalles, que si sólo oye superficialmente.

Por todo esto, la directora debe saber escuchar de verdad a sus lectores, colaboradores y clientes, y olvidarse de sí misma para ser el otro u otros.

h) Habilidad para gestionar el tiempo. La buena gestión del tiempo que haga la directora editorial, le permitirá tener en cuenta su propia persona, sus necesidades, y preservarse para que sus actuaciones en el plano personal y profesional resulten eficaces.

La directora editorial de revista RED debe poseer la habilidad de gestionar bien el tiempo para poder:

- Descubrir sus verdaderas necesidades personales y profesionales
- Decidir su misión en la vida así como la del medio (publicación). Establecer objetivos y planes para la publicación
- Resolver las dicotomías entre lo importante y lo no importante, lo urgente y lo no urgente dentro de la revista
- Gestionar bien el tiempo para interactuar adecuadamente con otras personas dentro y fuera de la empresa

Es importante que la directora editorial de revista RED sea capaz de gestionar su tiempo, si lo logra podrá saber exactamente qué es lo que quiere.

- i) La habilidad de ser asertivo. Ser asertivo es tener la capacidad de defender los propios derechos sin violar los de los demás bajo ninguna circunstancia. Para poder ser asertivos, hemos de abrigar la profunda convicción de que tanto nosotros como cualquier otra persona, tienen necesidades que satisfacer y aportaciones que hacer.

La asertividad es una habilidad que la directora editorial de revista RED debe tener, a pesar de que sea una actitud tan difícil de incorporar a la conducta habitual. Ya que una persona asertiva, por ejemplo, ante una circunstancia de confrontación, debe tener la habilidad de mantener una conducta asertiva también, que le permita pensar con serenidad su respuesta.

- j) Habilidad para motivar a su equipo. Tanto a nivel personal como institucional, las consecuencias de un elevado nivel de motivación en el colaborador son siempre positivas. La directora editorial de revista RED debe motivar a su equipo de trabajo, con el fin de que acometa sus tareas con entusiasmo, y con una visión optimista y esperanzadora en cuanto a los resultados que van a obtenerse con el propio esfuerzo.

Con un equipo altamente motivado los trabajos se terminan a tiempo y dentro de los plazos fijados, sin pérdida de efectividad ni derroches de energía o de cualquier otro recurso. Las tareas difíciles se afrontan sin demora y eventualmente se superan, en medio de una atmósfera en que se habla poco de problemas y se actúa mucho en las soluciones.

- k) Habilidad para realizar presentaciones en público. Una de las facetas más apasionantes de la vida de trabajo de la directora editorial de revista RED, es la posibilidad de poner a prueba su capacidad de inspirar confianza, entusiasmo, de vender productos, servicios, ideas y de venderse ella misma.

Hablar en público es una habilidad con la que debe contar la directora editorial de revista RED, si quiere transmitir sus ideas y mensajes y así rebasar las fronteras de su profesión.

- l) Habilidad para cambiar de opinión. Los buenos directores editoriales cambian de opinión. Pueden hacerlo cuando los eventos externos resultan ser distintos a las predicciones, o también puede hacerlo cuando los recursos humanos de la organización demostraron ser incapaces de instrumentar las decisiones anteriormente tomadas.

La única área en que la directora editorial jamás deben cambiar de opinión es la de las cuestiones éticas o morales.

Habilidades de la directora editorial de revista RED

- ✓ Habilidades periodísticas
- ✓ Habilidades de liderazgo
 - tenacidad
 - energía
 - inteligencia
 - criterio
 - ecuanimidad
 - carácter
- ✓ Habilidad de toma de decisiones
- ✓ Habilidades comunicativas
- ✓ Habilidades de relaciones públicas
- ✓ Habilidades de negociación
- ✓ Habilidad de saber escuchar
- ✓ Habilidad de gestionar un el tiempo
- ✓ Habilidad para ser asertivo
- ✓ Habilidad para motivar a su equipo
- ✓ Habilidad para realizar presentaciones en público



3.3.2.4 Técnicas, herramientas e instrumentos que debe manejar la directora editorial de revista RED

Las técnicas, herramientas e instrumentos de trabajo que debe manejar la directora editorial de revista RED, son aquellas que le permitirán hacer más eficiente y rápida su labor. La clave está en que sepa utilizarlas y posteriormente aprovecharlas en beneficio de su actividad.

En primera instancia la directora editorial de revista RED debe dominar la técnica de la investigación, la entrevista, y de la lectura rápida. Debe también apoyarse en la tecnología, como es el caso de la computadora personal (manejar paquetería como procesador de palabras, hojas de cálculo, programas de elaboración de presentaciones de trabajo, etcétera), Internet, agenda electrónica y el correo electrónico, así como de algunas tecnologías colaborativas, como es el caso de la videoconferencia o educación a distancia.

De igual forma debe manejar técnicas de juntas, de presentación de resultados a la dirección general, así como de armar, organizar equipos y levantar el ánimo de los mismos.

Resultaría ideal que la directora editorial de revista RED pudiera organizar su trabajo y su día, así como administrar y manejar los conflictos que se den entre los equipos de trabajo, retroalimentar, capacitar y reforzar a los mismos.

Técnicas

- Investigación
- Entrevista
- Lectura rápida
- Manejo de juntas
- Presentación de resultados

Herramientas e Instrumentos

- PC (procesador de palabras, hojas de cálculo, programas de elaboración de presentaciones de trabajo)
- Internet
- Agenda electrónica
- Correo electrónico
- Tecnologías colaborativas (videoconferencia o educación a distancia)

3.3.2.5 Rasgos de personalidad y hábitos de la directora editorial de revista RED

Definamos a los rasgos de personalidad como las conductas y estilos que se acumulan a medida que uno aprende a convertirse en líder. Se diferencian de las habilidades porque se adquieren mediante la difusión y el ejemplo, en vez de aprenderse en las escuelas o en programas de desarrollo.

Según la experiencia de la autora de este trabajo y de los entrevistados, los principales rasgos de personalidad que identifican a una directora editorial son:

- La capacidad de llegar a posiciones de liderazgo frente a sus diferentes audiencias
- Un criterio de mejor calidad que el de cualquier grupo relevante de compañeros
- Capacidad de supervivencia (la famosa piel gruesa)
- Capacidad para elegir subordinados eficaces
- Capacidad para inspirar a las personas a desempeñarse mejor de lo esperado; inspirar a los seguidores
- Representar una diferencia profunda y duradera en la empresa
- Un profundo sentido de presencia con carácter moral

Otro importante rasgo de personalidad que debe poseer la directora editorial de revista *RED* es el contar con una inteligencia emocional y madurez.

Las raíces de la inteligencia emocional vienen de una capacidad de empatía con los demás y de sentir lo que ellos sienten. También viene del control de los estados de ánimo de uno mismo. Debe poseer este rasgo para poder tomar sus decisiones sobre sí misma y sobre los demás con base en las perspectivas equilibradas de lo que en verdad piensa y siente, y no en estados de ánimo temporales.

En el mismo orden de ideas, la directora editorial de esta revista especializada debe ser una persona con una mente muy activa, y una visión creativa e innovadora. Debe saber lo que pasa en su organización y al exterior de ella.

Debe ser una ejecutiva ordenada y con capacidad de distribuir y supervisar los procesos que se dan dentro de su organización. También debe ser una persona de carácter fuerte, una buena publirrelacionista, y tener el rumbo fijo de hacia dónde quiere ir.

Como se puede observar la personalidad es la manifestación más superficial de los hábitos y conductas aparentes. Por lo general estos hábitos se acumulan en la infancia, mediante el aprendizaje casual de los padres y otras influencias, como los maestros de la escuela y los amigos. De entre los principales hábitos con los que debe contar la directora editorial de revista *RED* destacan:

- Planear sus metas a corto, mediano y largo plazos
- Manejar a su equipo y a ella misma por proyectos
- Fomentar el hábito de la lectura
- Cumplir sus promesas hechas a los demás
- Ser constante en todas las cosas
- Ser ordenada en su trabajo
- Cambiar de tema constantemente con un orden mental (pasar de un tema editorial a un asunto de impresión o circulación)

Normalmente, la personalidad de un individuo es aquello a lo que reaccionan las personas cuando se forman la primera impresión de alguien.

Mientras que el carácter de una persona describe los aspectos más profundos de su psicología fundamental, se compone de lo que las personas en verdad creen, los valores de vida que defienden con mayor fuerza, porque se basan en las influencias más importantes de su vida.

Por otra parte la directora editorial de revista RED también debe poseer cualidades que le permitan triunfar en su trabajo, como son:

- Tener energía juvenil. Los grandes líderes necesitan energía durante toda su vida útil.
- Prudencia valerosa. Necesita de un sentido de la prudencia que le ayude a manejar diferentes circunstancias.
- Actitud ganadora. Debe plantear toda su carrera con base en el supuesto de que ganará.
- Equilibrio. La directora editorial debe tener una mezcla equilibrada de intereses de negocio y de vida privada, de humildad y crueldad, de subjetividad y objetividad.
- Intuición. La intuición va más allá del pensamiento racional.
- Carácter moral. Sin el carácter moral, la directora editorial carece de valor y se vuelve peligrosa.

En cuanto a las cualidades y características que debe poseer esta ejecutiva encontramos que debe ser:

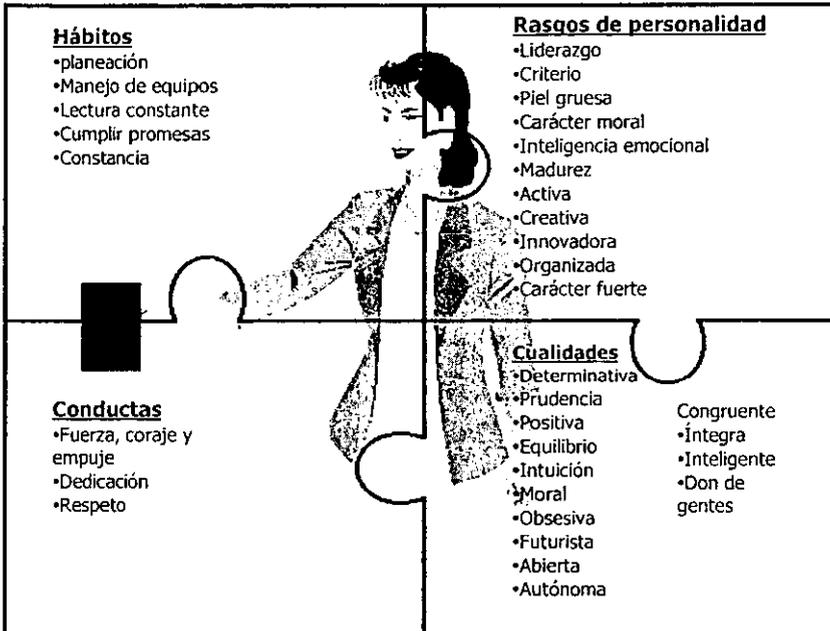
- Obsesiva. Obstinada con su causa.
- Futurista. Proyectarse y prepararse para lo que vendrá.
- Individualista. Decidir y pensar por sí misma.
- Autónoma. Escuchar una sola voz, la de su conciencia y criterio.

- Congruente. Encontrar concordancia entre promesas, realizaciones, proyectos, actos, doctrina y vida.
- Integra. Debe ser abierta y sincera.
- Mente abierta. Gente dispuesta a aprender de los conocimientos, experiencias y aportaciones ajenos.
- Inteligente, madura y con sentido común. Debe saber manejar sus emociones y sentimientos, así como el de otras personas.
- Comunicadora eficaz. Uso correcto de la palabra.
- Don de gentes. Sensibilidad o habilidad social para ganarse el apoyo y simpatía de sus congéneres.
- Asertiva. Poseer una agresividad civilizada, moderada y controlada.
- Determinativa. Estar resuelta a hacer todo lo posible para llegar a la meta.
- Entregada a su trabajo. Entregarse totalmente a su misión.

Por último encontramos que la directora editorial de esta publicación, debe tener actitudes y conductas adecuadas que le permitan alcanzar fácilmente el éxito, entre las que destacan:

- Fuerza, coraje y empuje
- Dedicación
- Fe, esperanza y caridad
- Respeto
- Lazos afectivos
- Cooperación
- Comunicación
- Corrección
- Motivación
- Manipulación
- Órdenes efectivas
- Disciplina

Rasgos de personalidad y hábitos



3.3.2.6 Actividades, funciones y responsabilidades de la directora editorial de revista RED

Las actividades, funciones y responsabilidades cotidianas que realiza la directora editorial de revista RED, contribuyen de manera significativa a definir su perfil profesional.

Una actividad es la facultad de actuar. De igual forma es un conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad.

Así, las principales actividades que lleva a cabo la directora editorial de revista RED son:

-
- ✓ Definir calendarios editoriales y de producción de sus publicaciones
 - ✓ Asignar órdenes de trabajo y verificar que se cumplan cabalmente
 - ✓ Llevar un control de los gastos del área editorial y de producción
 - ✓ Hacer relaciones públicas con la industria, lectores y sus compañeros de trabajo
 - ✓ Coordinar todas las actividades que están detrás de la revista (planeación y ejecución de todos los proyectos relacionados con la actividad)
 - ✓ Escribir para sus lectores
 - ✓ Buscar la noticia
-

En cuanto a las funciones que tiene la directora editorial de esta publicación encontramos que realiza acciones relacionados con su cargo y oficio, como:

-
- ✓ Verificar su entorno informativo
 - ✓ Comprobar que los tiempos y los procesos se cumplan
 - ✓ Planear posibles inversiones o incrementos de personal
 - ✓ Definir las estrategias a corto, mediano y largo plazo de la publicación
 - ✓ Asegurarse de mantener la integridad editorial
 - ✓ Supervisar el desempeño de las áreas a su cargo
 - ✓ Establecer relaciones con las fuentes informativas y con anunciantes
 - ✓ Enlazar al área editorial con las áreas de ventas y circulación
 - ✓ Supervisar el diseño de la revista, su formación y distribución
-

Una responsabilidad es una obligación moral y profesional de un asunto determinado. De tal manera podemos decir, que la directora editorial de revista RED es la responsable del trabajo de todo su equipo, así como de:

-
- ✓ Planear el contenido y la línea editorial de la publicación
 - ✓ Administrar los recursos con los que cuenta (humanos, materiales y económicos)
 - ✓ Supervisar las actividades de su personal
 - ✓ Tener presencia en la industria en la que se desarrolla
 - ✓ Mantener estrecho contacto con sus lectores
 - ✓ Dar resultados a la dirección, en términos de penetración de su producto en el mercado
 - ✓ Hacer de su publicación la más importante y útil del mercado
 - ✓ Responsabilizarse de todo el contenido de la revista
 - ✓ Asegurarse de que la información sea de calidad
 - ✓ Balancear la información con la publicidad
 - ✓ Entregar la revista a tiempo a sus lectores y anunciantes
 - ✓ Responsabilizarse del desempeño de su equipo
 - ✓ Revisar la calidad gráfica y visual de la revista
 - ✓ Apegarse a los presupuestos
 - ✓ Responsabilizarse de los posibles problemas que se generen con anunciantes o lectores
-

3.3.2. 7 Importancia de la directora editorial de revista RED

La importancia de la directora editorial dentro de revista RED es vital, debido a que debe ser el alma de la publicación. Asimismo es la responsable de cumplir la misión y visión editorial de la empresa.

Por otra parte, desempeña un rol fundamental, ya que es el primer nombre que el lector y la industria asocian al medio. Es decir, la directora editorial es la columna vertebral de la empresa.

En cuanto a la importancia que tiene frente a sus lectores, es sumamente relevante, ya que debe:

-
- ✓ Ser una autoridad ante el lector
 - ✓ Ser respetada como informadora
 - ✓ Satisfacer las expectativas de información del lector
 - ✓ Convertirse en la defensora número #1 de su lector
-

También es importante el papel que representa frente a la industria que es la de una líder de opinión, ya que tiene que demostrar que su medio es líder por lo que aporta e innova.

Por último, el rol que debe adoptar frente a los anunciantes del medio debe ser de respeto y cordialidad, pero jamás de sumisión, ya que debe mantener una objetividad intachable para tener credibilidad.

3.3.2.8 Errores que debe evitar la directora editorial de revista *RED*

Los errores son acciones desacertadas o equivocadas que comenten las personas. En este caso la directora editorial, no está exenta de este tipo de fallas, por lo que en algunas ocasiones se enfrenta a situaciones equivocadas como creer que su publicación es lo máximo y que va acabar con la competencia, para aseverar esto, primero tiene que demostrarlo.

También debe evitar la soberbia, la cual puede transmitirla a toda la organización. Otro error común que no debe cometer es querer predicar y no escuchar a sus fuentes de información, lectores y colaboradores.

3.3.2.9 Problemas y retos que enfrenta la directora editorial de revista *RED*

La directora editorial de revista *RED* también enfrenta problemas y retos de diferente índole como:

-
- ✓ La informalidad de sus equipos de trabajo
 - ✓ Falta de experiencia de sus colaboradores (reporteros principalmente)
 - ✓ Intentos de manipulación de la información y ocultamiento de la misma por parte de las fuentes de información
 - ✓ Luchas internas en la empresa (diferencias entre el departamento de ventas y editorial)
 - ✓ Falta de cumplimiento de los tiempos acordados entre las áreas de ventas y editorial
 - ✓ Problemas internos por falta de presupuesto
-

Entre los retos que tiene que enfrentar la directora editorial de revista *RED* destacan:

-
- ✓ Mantener a su medio en nivel altamente competitivo
 - ✓ Lograr el posicionamiento del mismo
 - ✓ Mantener su integridad editorial
 - ✓ Ser siempre objetiva y justa con sus equipos de trabajo y su lector
 - ✓ Tomar sus decisiones en función de las metas del negocio y no de sus visiones personales
 - ✓ Mantenerse dentro de los objetivos financieros de la empresa
 - ✓ Conformar a un equipo talentoso de trabajo
-

3.4 Perspectivas de la directora editorial de revista *RED*

Una vez que se conoce el perfil profesional de la directora editorial de revista *RED*, se puede concluir que sus perspectivas van más allá, ya que por ejemplo, en un futuro esta profesionista de la comunicación desea:

- Consolidarse como una verdadera líder de opinión dentro de la industria de Tecnologías de Información
- Convertirse en una empresaria de medios impresos especializados
- Formar parte de importantes casas editoriales nacionales
- Mejorar sus ingresos económicos
- Independizarse y poner su propio negocio relacionado con la comunicación y el periodismo
- Dirigir completamente una pequeña empresa editorial

3.5 Requerimientos generales de la directora editorial de revista *RED*

La directora editorial de revista *RED* debe ser una líder intelectual, estratégica y eficaz que marque la línea editorial y el rumbo de la publicación, definiendo a su vez, la agenda de todas las personas a su cargo, para que éstas tengan éxito y contribuyan a alcanzar la misión y visión de la empresa.

La formación que esta profesionista debe tener está íntimamente relacionada con la Comunicación, de igual forma debe contar con conocimientos de diseño editorial, impresión y fotografía.

Para ir un paso más allá, esta directora debe contar también con una formación en administración de empresas. Sobra decir, que debe poseer una cultura general, además de conocer perfectamente a la industria de redes y telecomunicaciones -sector en el cual se desenvuelve- debe dominar el idioma inglés y el uso de la tecnología como la PC, Internet y equipos de comunicación.

En cuanto a las habilidades que la directora editorial de revista *RED* debe poseer encontramos varias. Pero a manera de resumen destacamos, a nuestro juicio, las más importantes:

- Habilidad periodística
- Habilidad de liderazgo
- Habilidad para la toma de decisiones
- Habilidad comunicativa

- Habilidad de relaciones públicas
- Habilidad de negociación
- Habilidad para escuchar
- Habilidad para gestionar el tiempo
- Habilidad asertiva
- Habilidad de motivación
- Habilidad para hablar en público

Pero no sólo de habilidades se forma el perfil profesional de la directora editorial, también debe apoyarse en el manejo efectivo de técnicas, herramientas e instrumentos que le permitan hacer más eficiente su trabajo.

La directora editorial de esta publicación debe dominar la técnica de la investigación, la entrevista y la lectura rápida. También debe apoyarse en el uso de la tecnología como la computadora, Internet, agendas electrónicas y correo electrónico, entre otras.

En cuanto a la personalidad y los hábitos que debe poseer, destaca que esta persona debe tener una personalidad basada fuertemente en la inteligencia emocional que le permita ser madura ante diferentes situaciones.

También debe ser una persona activa, poseer una visión creativa e innovadora, ordenada, con carácter fuerte, poseer energía, prudencia, una actitud ganadora, equilibrio, y carácter moral.

En cuanto a los hábitos, debe trabajar para poder planear su trabajo, manejarse por proyectos, cultivar el hábito de la lectura, cumplir sus promesas, ser constante y mantener un orden de ideas.

La directora editorial de una revista especializada también debe ser una persona obsesiva, futurista, individualista, autónoma, congruente, integral, de mente abierta, inteligente, con sentido común, determinada, entregada a su trabajo; pero sobre todo debe poseer don de gentes.

Si la directora editorial de revista RED cubre todas estas cualidades, fácilmente podrá tener actitudes y conductas que le permitan practicar constantemente la fuerza, el coraje, el empuje, la dedicación, el respeto, la cooperación, la disciplina y la motivación.

En cuanto a las actividades, funciones y responsabilidades que tiene que desempeñar, podemos decir solamente que debe hacer todas las actividades y esfuerzos encaminados a hacer de su publicación la más importante del mercado.

Si se logra este ambicioso objetivo, la directora editorial será el alma de la publicación y la columna vertebral de la empresa. Asimismo, logrará convertirse en una autoridad ante el lector, posicionándose frente a él, la industria y los anunciantes como una líder de opinión.

Una vez que se ha finalizado con la elaboración del perfil profesional que debe tener la directora editorial de revista RED, en el siguiente capítulo se relacionarán algunos aspectos profesionales y académicos, que nos permitirán reflexionar, y concluir al mismo tiempo, sí todos los conocimientos teóricos y experiencias que la directora editorial recibió durante su formación universitaria, la preparan para desarrollar y enfrentar de una mejor forma su práctica profesional.

Con esta reflexión también podrá comparar, y darle su importancia en su momento, tanto a la vida universitaria como al propio ejercicio profesional.

La directora editorial como autoridad en el mercado:

-
- ✓ La directora editorial debe hablar y relacionarse con la gente del medio.
 - ✓ La directora editorial debe ser parte de la unidad de negocios en la que se desarrolla.
 - ✓ La directora editorial debe ser la número 1 en su ámbito para ser autoridad en el mercado.
 - ✓ La directora editorial debe ser la autoridad para el lector.
 - ✓ La directora editorial debe estar preparada para hablar ante una clase de audiencia y de una clase de audiencia.
 - ✓ La directora editorial debe llevar una buena relación con los anunciantes, pero sin comprometerse.
 - ✓ La directora editorial debe marcar las distancias entre la parte editorial y la publicidad.
 - ✓ La directora está para servir a su lector.

Una buena directora editorial debe saber:

- ✓ ... ¿qué quieren leer sus lectores?
 - ✓ ... Más que el lector.
 - ✓ ... Lo que pasa en el mercado.
 - ✓ ... La proyección de su producto, para poder defenderlo y promoverlo dentro del medio.
 - ✓ ... Qué debe cambiar en RED y contra quién quiere competir.
-

CAPÍTULO

4

CONSIDERACIONES FINALES

4.1 Características de la formación profesional

La formación profesional recibida por parte de la Universidad Nacional Autónoma de México, a través de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán, se distingue por poseer las siguientes características, las cuales son recibidas por el alumno:

1. Formativa
2. Práctica
3. Reflexiva
4. Libre y objetiva
5. Crítica
6. Autodidacta
7. Retadora (competencia, superación)
8. Creativa
9. Intuitiva

10. Valor agregado (experiencia)

Formativa

La base de cualquier profesión indiscutiblemente debe de ser la formación que el alumno recibe, a través de un gran cúmulo de conocimientos (de toda índole) que adquiere a lo largo de su formación universitaria. De esta formación se desprenden dos aspectos de suma relevancia. El primero está relacionado con la aportación de conocimientos generales, que le permiten al alumno adquirir, y al mismo tiempo, formar esa cultura general que debe poseer todo universitario.

El segundo aspecto es el que, conforme avanza la preparación, le permite al educando adquirir, además de otros conocimientos específicos o especializados, una serie de valores, principios y habilidades, que le facilitarán su entrada al campo laboral; como por ejemplo el trabajo en equipo, la disciplina, la constancia y dedicación al trabajo, sin olvidar el fortalecimiento al hábito de la lectura.

En este caso se puede afirmar que el plan de estudios de la carrera de licenciatura en Comunicación, cumple con la característica formativa, ya que a través de los nueve semestres de los cuales está formada la carrera, le brinda al alumno una amplia gama de conocimientos que van desde conceptos generales, pasando por la formación periodística y comunicativa, hasta la opción de poseer una especialización dentro de la comunicación.

No hay que olvidar que la mayor parte de las asignaturas que forman el plan de estudios, le permiten al alumno adquirir a través de experiencias, ejercicios o dinámicas una serie de habilidades, hábitos, valores y principios. Como por ejemplo, desarrollar la habilidad comunicativa, acrecentar el hábito de la lectura y la disciplina, e inculcar valores de superación.

Práctica

Con la finalidad de que el alumno cuente con una visión más general y exacta de lo que es realmente su profesión, resulta indispensable que toda carrera universitaria, y en este caso Comunicación, combine eficaz y proporcionalmente la práctica con la teoría.

Hoy en día, no es suficiente para el alumno contar solamente con un gran cúmulo de conocimientos, sino que además necesita haberlos puesto en práctica para poder así no sólo poseerlos, sino también vivirlos, sentirlos y modificarlos a su realidad y necesidades en particular.

En este aspecto, la carrera de Comunicación trata de combinar los conocimientos y conceptos con la práctica a través de ejercicios, talleres, actividades prácticas y dinámicas de grupo dentro y fuera de la universidad.

Reflexiva

Otra característica con la que el alumno siempre está en contacto es la reflexión. No debe ser suficiente para los profesores de esta carrera que el alumno memorice el concepto, sino que además lo debe poner en práctica y al mismo tiempo lo reflexione.

Por lo tanto, durante esta preparación se trata de desarrollar la habilidad reflexiva sobre lo que recibe el alumno, y lo que pasa fuera y dentro de su entorno. Esta capacidad de reflexión definitivamente le permite, al alumno, poseer una visión más amplia de las cosas o los sucesos a los que se enfrenta.

Por ejemplo, no es suficiente leer un texto marxista, sino hay que reflexionarlo cuestionarlo y debatirlo para adquirir una variedad de opiniones, lo cual le permite al estudiante abrirse más a otras visiones, puntos de vista y experiencias. Todo esto al final le ofrece al alumno la posibilidad de formarse un criterio, que resulta esencial para un comunicólogo.

Libre y objetiva

La formación universitaria le ofrece la oportunidad de acrecentar su cultura, adquirir experiencias, y formar su propio criterio, bajo un esquema de total libertad y objetividad. La estructura de la carrera de Comunicación brinda la opción al alumno de decidir sobre sí mismo y su futuro. Le ofrece una amplia gama de conocimientos, teorías y elementos, y es el educando quien escoge cómo y de qué manera estructurar su perfil, sus creencias, su criterio y su carrera profesional y personal.

El alumno debe aprender a decidir por sí solo y hacerse responsable de sus actos y decisiones.

Crítica

Otra característica de gran valor para el universitario es el aspecto crítico que adquiere gracias a las materias impartidas y a la diversidad de opiniones que se versan sobre cualquier aspecto. Una gran labor, y también reto, que tienen los profesores es lograr que el alumno no sólo conozca el concepto o teoría, sino que también lo entienda, reflexione, cuestione y critique con fundamentos.

Estos ejercicios le permiten acrecentar su criterio y empezar a definir el camino que tomará su carrera profesional y por ende personal.

Autodidacta

La carrera de Comunicación se caracteriza por ser autodidacta. No solo el alumno aprenderá lo que el profesor le enseñe, sino que debe desarrollar la habilidad de auto-aprender.

Como ya se ha mencionado el profesionista de la comunicación debe poseer una basta cultura y una amplia visión de lo que le rodea. Para lograr este fin los profesores de esta licenciatura, además de impartir conocimientos y experiencias, siempre le recomiendan al educando ir más allá de lo que la universidad requiere. Es decir, es necesario que el alumno estudie, se prepare más y se actualice por su propia voluntad, para poder enfrentar con éxito el ámbito laboral.

Por ejemplo, es indispensable que por su cuenta lea otros textos que no se solicitan en la escuela, tome cursos extracurriculares y busque actividades que le permitan acumular experiencias y aprendizajes.

Retante

La carrera de Comunicación siempre ha implicado un reto: ser el mejor. Para lograr este ambicioso objetivo, los profesores constantemente retan a los alumnos a llevar a cabo trabajos extraordinarios, que implican que el universitario desarrolle la habilidad de sana competencia y un sentimiento de superación profesional y personal.

Creativa

Una vez que el alumno tiene que enfrentar un reto, necesita aplicar los conocimientos, experiencias, hábitos, valores y principios adquiridos o desarrollados durante su formación profesional, pero también resulta indispensable que sea creativo, para poderle dar ese toque mágico a lo que se le solicite.

Para fortalecer esta característica, el universitario, por indicación del profesor, lleva a cabo una serie de actividades que le permiten descubrir su capacidad creativa.

Intuitiva

Un buen comunicólogo no sólo necesita poseer conocimientos, experiencias, habilidades, valores, principios, un criterio crítico y reflexivo y algo de creatividad, sino también es requisito indispensable que el profesional de la comunicación desarrolle su intuición, a través de su olfato comunicativo y/o periodístico. Ante esta necesidad los profesores de la carrera de Comunicación le imponen retos a los alumnos, los cuales sólo pueden ser alcanzados si el estudiante pone en práctica su intuición y experiencia.

Experiencia

Un valor agregado que ofrece la carrera de Comunicación al que se prepara, es la oferta de profesores con una basta experiencia en el campo laboral. Esta cualidad le permite al alumno, a través de sus profesores, estar más cerca de la realidad y retos que implica esta carrera.

Característica de suma relevancia ya que el educando puede darse cuenta de lo que le espera en el mundo laboral y así podrá prepararse para enfrentar sin tantas dificultades el ejercicio de la profesión.

Por todo lo anterior, se puede afirmar que la formación profesional recibida otorga varios elementos positivos al profesional de la comunicación para iniciar el ejercicio de su actividad laboral.

A través de esta preparación continua, pueden adquirirse un gran cúmulo de conocimientos generales, que van sentando las bases para formar esa gran cultura general que todo profesional de la comunicación debe poseer.

Basta mencionar que materias como introducción a la sociología, teoría económica, introducción a la epistemología, metodología de las ciencias sociales, introducción a las matemáticas, derecho, estadística, historia mundial del siglo XX, introducción a la ciencia política, sociedad y política del México actual, introducción a las ciencias de la comunicación, desarrollo de medios de comunicación colectiva, e historia contemporánea de América Latina fueron de suma relevancia para que el alumno acrecentara sus conocimientos, e incrementara su cultura general.

Con dichas materias y otras más se fomentó el hábito de la lectura de todo tipo de materiales (incluyendo temas de política, economía, teoría social, cultura y literatura), apoyándose en diferentes medios (periódicos, libros, revistas y documentos científicos y no científicos). Hábito que le permitió al alumno de Comunicación sentar las bases para tener una visión global y general del contexto que lo rodea y lo rodearía en el futuro.

También resulta importante mencionar que con el fin de fortalecer el hábito de la lectura y “de buena lectura”, fueron patentes por parte de los profesores, las recomendaciones hacia la lectura de diversos textos, autores de la comunicación y periodistas reconocidos. Situación que dio como resultado que el estudiante formara su propio criterio y conociera estilos diferentes de escribir.

Cabe destacar que gracias al peso que se le dio, dentro del plan de estudios, al periodismo escrito y a la investigación, el comunicólogo pudo tener los primeros acercamientos con las diferentes modalidades o géneros del periodismo, así como desarrollar su habilidad para escribir e investigar.

Es decir, materias como nota informativa, entrevista, reportaje, artículo y editorial, columna y crítica, técnicas de investigación documental y de campo, métodos de investigación y comunicación colectiva I, II y III le permitieron adquirir los conocimientos teóricos que en un futuro, combinándolos con la práctica, le facilitarían dominar los diferentes géneros periodísticos y de investigación.

Asimismo, con base en numerosos ejercicios que se llevan a cabo en las materias de elementos de lingüística y sociolingüística (actualmente redacción y semiótica), el alumno logró corregir, pero no dominar diferentes técnicas de escribir, así como tampoco logró el óptimo empleo de la redacción, ortografía, sintaxis y del lenguaje.

A través de la impartición de materias de teorías de la comunicación como funcionalismo, estructuralismo, marxismo, así como ética de la comunicación, el alumno desarrolló su habilidad para buscar, evaluar, sistematizar, reflexionar y confrontar información de acuerdo a un objetivo propuesto.

Con el objetivo de conocer de cerca el campo laboral, en las materias de organización y funcionamiento de empresas de comunicación, problemas actuales de la prensa en México, agencias informativas fueron patentes y constantes las recomendaciones por parte de los profesores para que el alumno se acercara a los diferentes medios y conociera la verdadera realidad que demanda la práctica profesional. Es por eso, que las sugerencias de llevar a cabo alguna práctica profesional, servicio social o trabajos de medio tiempo fueron contundentes para entrar de lleno a la actividad comunicativa.

Gracias al sistema educativo, con el cual cuenta el programa de Comunicación se estimuló el trabajo en equipo, el compañerismo, la ayuda mutua, la sana competencia, la crítica formativa y objetiva, la capacidad de análisis, la investigación, la reflexión y opinión, y por supuesto, la actitud de lucha y mejora constante que caracteriza a cualquier egresado de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Resulta importante mencionar que gracias a la experiencia y dedicación de algunos docentes se fomentó en el alumno el sentimiento de la responsabilidad, el esfuerzo, la constancia y el agradecimiento.

Por último, el plan de estudios también ofreció la opción de seleccionar la pre especialización, para afinar y reforzar los conocimientos sobre el área de interés del alumno.

En este caso la especialización de la autora de este trabajo fue sobre periodismo escrito. Por lo que contó con materias de suma relevancia como seminario de periodismo especializado, edición periodística I y II, taller de fotografía, periodismo y literatura, y seminario de historia y periodismo.

Dichas materias le aportaron al estudiante, de esta pre especialización, los conocimientos y experiencias básicas, que le permitieron adentrarse más fácilmente en su campo laboral.

Resulta importante destacar que este análisis se basó en el plan de estudios que cursó la autora de este trabajo durante el periodo 1992-1996. Pero no por eso ignoró que actualmente y desde el año de 1996, la entonces carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva cuenta con un nuevo plan de estudios y un nuevo nombre: licenciatura en Comunicación.

Al hacer una comparación entre el anterior y el nuevo plan de estudios de la carrera de Comunicación, podemos inferir que ambos conservan los principales rasgos que la identifican. Aunque es importante resaltar que varias asignaturas, como epistemología, legislación, y ética ahora son materias totalmente enfocadas al comunicador o a la comunicación.

De igual forma, resulta alentador identificar materias cien por ciento dedicadas a mejorar la redacción y perfeccionar el uso del lenguaje, como lo son las asignaturas de redacción y semiótica.

Se debe destacar la aparición de nuevas materias optativas como publicidad y mercadotecnia, imagen corporativa, teoría de las organizaciones, computación aplicada a la investigación, instituciones de información, entre otras.

De igual forma, es menester mencionar que las sugerencias que se hacen más adelante ya toman en cuenta los cambios que presenta el nuevo plan de estudios. Todo esto con la intención de que este trabajo no esté desactualizado y pierda valor.

4.2 Aportaciones de la formación profesional

Como ya se mencionó anteriormente, la variedad de materias que contempla el anterior y el actual plan de estudios de la carrera Comunicación ofrece al alumno conocimientos generales, experiencias, y la oportunidad de formarse un criterio reflexivo, crítico y objetivo.

Asimismo, desarrolla y en algunas ocasiones fortalece, hábitos, habilidades y valores que le permiten tener una visión más global para enfrentar de una forma positiva, profesional y objetiva la actividad profesional y enriquecer su vida personal.

Los aspectos positivos aportados por la formación profesional en cuanto a contenido, hábitos, habilidades y valores pueden resumirse en las siguientes categorías:

1. Conocimientos generales
2. Hincapié en los géneros periodísticos
3. Investigación y comunicación
4. Práctica
5. Especialización

Conocimientos generales

El gran cúmulo de conocimientos adquiridos por el alumno -a través de la impartición de diversas materias encaminadas al campo de la comunicación- es uno de los principales aspectos aportados por la formación profesional.

Todos estos conocimientos son más que una semilla, ya que le dan forma y fondo al futuro profesional de la comunicación, quien empieza a tener contacto con varios conceptos de la comunicación en todas sus vertientes.

Hay que resaltar que la ética de la comunicación brindada por la universidad es relevante, ya que le permite al estudiante reflexionar acerca de su vida personal y del ejercicio de la labor profesional. El planteamiento sobre el qué se quiere hacer y cómo se puede lograr funciona como brújula para el desarrollo personal del alumno.

Con este criterio, fundamentado en conocimientos, teorías y valores (ofrecidos por la universidad), el alumno también puede conocerse mejor y entender de una mejor forma el contexto que lo rodea. Por lo tanto, cuando se enfrenta al campo laboral está mejor preparado para salir adelante frente a las diferentes y difíciles situaciones.

Hincapié en los géneros periodísticos

Otro aspecto positivo que ofrece la formación profesional al egresado es el peso que durante el plan de estudios de la carrera de Comunicación se le da a los géneros periodísticos: nota informativa, entrevista, reportaje, artículo y editorial, columna y crítica), ya que el conocimiento y dominio de los estos géneros le permiten entrar en los medios de comunicación.

Así como poseer una cultura general es importante, el dominio de los géneros periodísticos es de suma relevancia, si consideramos que pueden ser la esencia de la comunicación y el periodismo.

Como primer paso lo importante es que el alumno aprenda (por lo general no lo sabe) a escribir correctamente, es decir, con una excelente ortografía, redacción y sintaxis. Posteriormente, debe saber transmitir, a través de cualquier medio comunicativo, apoyándose en un género periodístico informativo o de opinión, la realidad de lo que sucede así como sus ideas e ideales.

Y es precisamente a esta parte a la que el plan de estudios le otorga su nivel de importancia. Con esta base el comunicólogo, poco a poco, puede dominar los géneros informativos y de opinión, así como la técnica de la entrevista, para afrontar sin tanto miedo a los medios masivos, quienes en un momento nos ponen en situaciones adversas y es por eso que hay que dominar a la comunicación, a base de teoría y mucha práctica.

Investigación

Otra de las ventajas que ofrece la formación profesional al alumno es adentrarnos a la investigación. Para llevar a cabo una buena comunicación y un eficiente ejercicio del periodismo es necesario que, además de conocer los diferentes géneros periodísticos, domine la investigación, desarrolle su olfato periodístico y comunicativo (a través de la intuición e identifique el producto comunicativo), y sea creativo para presentarlo a su lector o audiencias.

Así como los conocimientos generales y el dominio de los géneros periodísticos gozaron de su importancia dentro de la carrera de Comunicación, la investigación ocupa un papel trascendental, ya que el buen ejercicio de ésta le da vida a la comunicación.

El periodista y/o comunicólogo debe saber escribir e investigar, pero también comunicarse. La investigación satisface la necesidad de conocer. Ésta es una serie de pasos que dan respuesta lógica a una pregunta específica. Para investigar es necesario conocer la metodología, diferentes técnicas de investigación (documental –estudio de los documentos- y de campo –instrumentos para observar e interrogar).

De ahí la importancia de las materias que recibe el alumno como: técnicas de investigación documental y de campo y métodos de investigación y comunicación colectiva I, II y III. Dichas materias le preparan al alumno a descubrir los “dónde” y los “cómo”, así como buscar por diversos medios la noticia y la información.

Práctica

Otro aspecto positivo aportado por la formación profesional (aunque no explotado al máximo por los alumnos) es la combinación que la carrera ofrece de la teoría con la práctica. Los profesores no solo se limitan a dotar al estudiante de teorías, conceptos y conocimientos, sino que en la mayor parte de los casos se pretende que sean entendidos y dominados a través de la práctica y reflexión, para que así acumule experiencias y adquiera otro tipo de aprendizajes.

Varias materias le facilitan llevar a cabo diferentes dinámicas, talleres y ejercicios, así como prácticas profesionales con el fin de que el educando conozca la realidad laboral.

Quién no recuerda que en las materias de géneros periodísticos le solicitaban al estudiante que llevara a cabo una nota o reportaje real, con un tiempo de entrega marcado, para que después fuera "examinado" por el profesor, y le diera al alumno retroalimentación sobre su trabajo, el cual siempre había que mejorar.

Otro punto que fortalece la parte práctica es contar durante la carrera con algunos profesores que están inmersos en el campo laboral, por lo que a través de sus experiencias y consejos, el estudiante puede formarse una idea de lo que implica el campo laboral y trabajar junto con el profesor sobre sus deficiencias, para a la hora de enfrentarse a los medios, no le sea tan difícil entrar a ellos, sino también permanecer y crecer dentro de los mismos.

Especialización

La oportunidad de que el alumno pueda seleccionar la pre especialización de su preferencia, es de suma relevancia para el educando, ya que a partir de ella puede fortalecer, tanto en conocimientos, habilidades y experiencias, el camino que desee seguir.

El que el estudiante cuente con una pre especialización le permite acercarse un poco más a lo que desea. No es lo mismo que tenga una preparación general, y a la hora de enfrentarse a un medio en específico no pueda desarrollarse por falta de conocimientos y habilidades al respecto.

En el caso específico de la autora de este trabajo, la pre especialización en periodismo escrito ha sido fundamental para el desarrollo de su actividad profesional. En primera instancia, a la hora de buscar una oportunidad laboral siempre estuvo relacionada con esta área, ya que además que era la de su preferencia, consideraba que dentro de la universidad había adquirido más elementos para desarrollar la actividad comunicativa dentro del periodismo.

La universidad brinda los conocimientos básicos de la comunicación y de los géneros periodísticos, la investigación, y los aspectos, generales de materias como: seminario de periodismo especializado, edición periodística I y II, taller de fotografía, periodismo y literatura e historia y periodismo.

Cabe destacar que los alumnos no reciben todas los conocimientos o habilidades que necesitan, pero la universidad les brinda algo muy importante: las ganas de superación, saber aprender y querer ser mejores todos los días.

4.3 Limitaciones de la formación profesional

En este apartado se evaluarán los aspectos de la formación profesional disfuncionales, negativos y deficientes, que no le permiten al alumno – de manera inmediata- insertarse adecuadamente en el campo laboral.

Resulta importante destacar que esta evaluación no sólo debe hacerse a la universidad y al plan de estudios de la carrera de Comunicación sino también al alumno, quien en gran medida es el último responsable de aprovechar al máximo los conocimientos que le brinda la universidad.

De ahí que cuando el comunicólogo se cuestiona sobre las limitaciones de su formación profesional, también debe hacerlo personalmente, ya que la universidad le ofrece diferentes formas de conocimiento, y es el alumno el responsable de hacerlo suyo.

Tomando en cuenta esta aclaración, en donde la universidad y el estudiante son responsables de estas limitaciones, se puede afirmar que el alumno enfrenta diversos retos, al momento de egresar de la carrera y al intentar adentrarse en el campo profesional. Podemos mencionar los siguientes:

1. Falta de dominio en el uso de la computadora personal. Uno de los principales retos al que se enfrenta el alumno, es a la falta de habilidad para manejar una computadora personal y la paquetería que trae consigo, como por ejemplo: procesadores de palabras, hojas de cálculo, programas de diseño, agendas electrónicas, Internet y el correo electrónico.

Esta deficiencia, en determinado momento le impide al estudiante ser un mejor candidato para ocupar un puesto dentro de una empresa comunicativa. O en el mejor de los casos, si el alumno ocupa la plaza sin dominar la PC, se enfrenta a un sin fin de problemas que no podrá solucionar efectivamente hasta que no tome un curso intensivo de computación.

En el caso de la autora de esta memoria de desempeño profesional, el contacto con la computadora personal durante la universidad fue nulo.

Desafortunadamente fue hasta los últimos semestres cuando se empezaron a introducir las computadoras en los talleres de redacción, pero con varias limitantes: no había suficientes computadoras para los alumnos, en algunos casos tanto el profesor como los estudiantes no sabían manejar una computadora, había un instructor (de la carrera de computación) quien no podía enseñar a todos, por lo que una sesión era de computación y otra de columna y crítica. Aspecto que reducía el tiempo real del objetivo de la materia.

En algunas ocasiones los alumnos que tenían una PC en su casa o trabajo (los cuales realmente eran muy pocos), cedían su tiempo a otros compañeros que no habían manejado antes una PC, pero esta no era la solución.

Realmente es injusto decir que toda la responsabilidad es de la universidad, también tiene que ver el alumno, es decir, si se da cuenta de las limitaciones que enfrentan los talleres de redacción en cuanto a equipo de cómputo, debe inferir que ahí no aprenderá a dominar la PC, de manera que puede aprovechar los cursos o las becas que se otorgan a los alumnos (que cumplan ciertos requisitos) y en el mejor de los casos aprender la computación por su propia cuenta.

2. Falta de dominio del idioma inglés. Otro problema al que se enfrenta el alumno, y creo más serio que el manejo de la PC, es la falta de conocimientos globales del idioma inglés (lectura, comprensión, escritura y expresión oral). Y se dice más preocupante que el manejo de la PC, porque aprender correctamente otro idioma, no es tan rápido ni fácil como puede ser manejar una PC, la cual cada vez se hace más amigable y accesible para el usuario.

Hoy en día no dominar idiomas, por lo menos el inglés impide al alumno integrarse a medios internacionales, medios especializados, agencias informativas, de relaciones públicas y departamentos de comunicación social que para ocupar alguna plaza requieren el dominio de otra lengua.

Ante esta realidad, el comunicólogo se debe dar cuenta que no es suficiente cubrir el requisito de comprensión de lectura de dos idiomas que la universidad le requiere, sino que tiene que dominar completamente, por lo menos, otro más, si es que desea competir con otros periodistas de universidades privadas por una buena oportunidad de trabajo.

Nuevamente se destaca que no es sólo responsabilidad del plan de estudios de la carrera, sino también del alumno, ya que tiene la opción de cubrir su requisito de comprensión de lectura de dos idiomas, y estudiar -por su propia cuenta y voluntad- el idioma inglés en un plan global que el Centro de Idiomas de la ENEP Acatlán ofrece, a muy bajo costo y con una aceptable calidad.

3. Poca profundidad en la edición periodística (revista y periódico). Una limitante más a la que el alumno, a largo plazo se enfrenta es a la poca información y conocimientos que tiene respecto a la edición periodística como tal. Los ejercicios que se realizan durante dos semestres en las materias de edición periodística I y II no son suficientes del todo para que el alumno pueda desenvolverse y recordar los principales conceptos relacionados con la edición.

En estas materias, el estudiante solamente aprende a diseñar de manera muy rudimentaria y superficial un periódico, por ejemplo: dividirlo en columnas, colocar algunas líneas ágatas, encabezados y meter fotografías para ilustrar la nota. Pero no profundiza en conceptos que van desde qué es realmente la edición periodística, cuál es la diferencia a nivel de edición y de diseño entre una revista y un periódico, cuáles son las secciones básicas que conforman estos medios y qué características deben tener, cómo hacer una portada atractiva, cómo identificar un buen diseño (balazos, pie de foto, cuadros de descanso) y cómo elegir las fotografías ideales, entre otros aspectos.

Cabe aclarar que estos conocimientos los puede aprender en otros lugares, como en los cursos que la UNAM imparte sobre edición periodística por computadora. Desafortunadamente, en su tiempo de estudiante, no cree que pueda utilizarlos, por lo que no le da la importancia que tiene.

4. Falta de conocimientos básicos de diseño, pre prensa y producción. Este punto está muy relacionado con el anterior. Conforme se desarrolle el alumno profesionalmente dentro de un medio impreso, necesitará cada vez más de otros conocimientos, que en la universidad no recibe o lo hace de manera superficial.

El universitario no puede participar en proyectos de formación, diseño e impresión, debido a que no conoce los términos básicos como: ¿qué aspectos debe considerar el diseño de una revista y de un periódico?, ¿cómo formar un medio impreso?, ¿qué es un positivo o negativo?, ¿qué es un cromalín o *match print*?, ¿cómo es un anuncio de 4x4?, ¿cuál es la diferencia entre imprimir en prensa plana o rotativa?, ¿qué papeles y con qué gramaje se puede imprimir una revista?, ¿qué acabados debe tener el medio impreso: debe ir a grapa o en *hot mel*?, la portada ¿debe llevar un plastificado especial de barniz UV?, entre otras interrogantes.

Cabe destacar que no todos los alumnos deben conocer estos conceptos, pero sí los que estén relacionados con el periodismo escrito, y que desarrollen su carrera dentro de una casa editorial que les requiera que el profesional conozca estos términos.

5. Falta de diferenciación entre escribir para un periódico y una revista especializada. El alumno al tratar de ingresar a un medio escrito se enfrenta al grave problema de no saber escribir para una revista especializada o un periódico. Es importante que conozca las diferencias que existen en escribir para un medio diario y para una publicación mensual especializada.

Por lo tanto, debe adquirir la habilidad dentro de la universidad de saber escribir y encontrar la nota para un periódico y a la vez debe saber que una revista exige investigación, profundidad y análisis.

En términos generales, la formación que se brinda dentro de la universidad está muy enfocada a los medios impresos (sólo periódicos), a la radio y televisión. Por lo que el alumno egresa de la universidad con la idea de que el campo laboral está en los periódicos y no se da cuenta que el mercado de la industria editorial de revistas de interés general y revistas especializadas también requieren de profesionistas preparados, que deseen hacer periodismo de investigación.

6. Falta de profundidad en el periodismo especializado. El alumno de la especialidad de periodismo escrito, en el mayor de los casos, egresa de la universidad creyendo dos cosas: la primera es que si tiene suerte podrá escribir para un periódico nacional, y la segunda es que cree que escribirá sobre política, cultura y deportes.

Y esto no es cierto, al salir y buscar oportunidades, se da cuenta que existen, además del periodismo político, cultural y de espectáculos, otro tipo de periodismo como el económico y de negocios, social, científico y tecnológico. Temáticas o especializaciones que posiblemente desconoce y no puede enfrentar satisfactoriamente en el corto plazo.

Cabe destacar que todas estas deficiencias y limitaciones pueden ser superadas, con trabajo y esfuerzo extra, pero resulta conveniente que el alumno cuente con estos conceptos y conozca estas realidades desde que está en la universidad. De ahí la importancia del siguiente apartado, el cual presenta una serie de recomendaciones que pueden ser la base para una sólida y futura formación de profesionales de la comunicación y el periodismo.

4.4 Recomendaciones para mejorar la formación profesional

La principal recomendación que se hace es que las autoridades de la carrera de Comunicación, así como toda su planta docente siempre esté dispuesta y preocupada por actualizarse, avanzar y cambiar como la industria editorial y los avances tecnológicos lo demanden. Siempre hay que ir con los cambios y tratar de no quedarse rezagados, sino al contrario, tratar de ir un paso adelante.

La segunda recomendación es cultivar y materializar esa valiosa experiencia y calidad humana que la planta docente posee y siempre ha transmitido a los alumnos. Hay que reconocer que no vale la pena toda la sofisticación tecnológica y humana, si el alumno no cuenta con la experiencia de los profesores, la cual puede ser convertida en aprendizaje. Por lo tanto, se requiere que dentro de la universidad la planta docente de Comunicación esté siempre formada por académicos de prestigio, en el ámbito del periodismo escrito, radiofónico, televisivo y en la investigación y la comunicación.

Este cúmulo de experiencias le permitirán al universitario tener una visión más real y amplia de lo que implica la realidad laboral. Asimismo, serán los mismos profesores, quienes podrán dar los mejores consejos a los alumnos.

Una tercera recomendación es que los profesores se aseguren -a través de rigurosas evaluaciones, dinámicas, ejercicios, materias especiales, talleres, prácticas y otras actividades- que el alumno egrese de la universidad dominando a la comunicación, al periodismo y a la investigación.

Es decir, resulta de vital importancia que los temarios de las materias de comunicación, géneros periodísticos y métodos de investigación tengan como objetivo principal lograr que el alumno realmente aprenda a crear cualquier producto comunicativo y/o informativo.

En algunas ocasiones el tiempo de duración de la materia o del tema tratado es muy corto, situación que impide dominar el tema en cuestión. Para sanar este problema de falta de tiempo, sería conveniente que de la misma jefatura se generaran diversos talleres de redacción, géneros periodísticos, edición periodística y métodos de investigación que estuvieran disponibles de manera permanente para el alumno.

O un paso más allá, que el profesor obligue al alumno (a través de tareas o requisitos para estar en su materia) a tomar cursos o talleres extras de redacción e investigación, que les permitan reforzar los conocimientos durante la clase. De esta forma el alumno pulirá y corregirá de manera más natural y cercana sus fallas en estas materias.

También resulta importante que dentro de la universidad se mejoren los talleres de redacción, de manera que verdaderamente el alumno los tome como lo que son: talleres que les permitan trabajar y pulir sus áreas de oportunidad.

Es importante que los profesores transmitan desde el principio y de manera constante al alumno la necesidad que tiene de entrenarse y aprender por su propia cuenta. Hacerle saber que de la universidad y de los profesores recibirá los conocimientos básicos de la formación comunicativa, pero que sólo el alumno podrá marcar sus limitaciones y ventajas, ya que en sus manos está la decisión de buscar por otros medios un mayor cúmulo de conocimientos.

Una cuarta recomendación es que dentro del plan de estudios se logre equilibrar la parte teórica con la práctica. De nada sirve que el alumno conozca los conceptos básicos relacionados con el periodismo o la comunicación, si no es capaz de ponerlos en práctica en un momento determinado, bajo un tiempo específico y con cierta calidad.

Es decir, es importante que la planta docente de la carrera esté consciente de que el alumno debe poner en práctica todo lo aprendido, para que pueda aplicarlos en la realidad laboral e inclusive modificarlos si es necesario. Para lograr este objetivo, es recomendable que toda teoría impartida vaya unida o de la mano de una ejecución inmediata que le permita al alumno ampliar su visión respecto al campo laboral.

La quinta sugerencia radica en que dentro del plan de estudios debería exigirse como materia obligatoria el dominio global del inglés como mínimo. No es suficiente que el alumno solamente cubra un requisito de comprensión de lectura sino que debe dominar otro idioma diferente al suyo, como es el inglés.

Se hace hincapié en que sea obligatorio y no opcional, ya que se ha comprobado que el alumno muchas veces por su propia cuenta no aprovecha los beneficios adicionales que la universidad le ofrece, por lo que si a algo se le impone una connotación obligatoria, el alumno tendrá que cursarlo. Por otra parte, la necesidad de dominar una lengua extranjera resulta cada vez más evidente si es que el alumno desea obtener una mejor oportunidad de trabajo.

De igual forma, el manejo y dominio de la computadora personal, así como de Internet debe ser una materia- si no obligatoria- un requisito de suma relevancia para todos los alumnos, sin importar la especialidad. Integrarse al campo laboral requiere, y más en los casos de periódicos, revistas y algún departamento de comunicación, que el alumno maneje la PC y además sea capaz de navegar y encontrar lo que busca en Internet.

Internet como tal goza de suma relevancia para el actual profesional de la comunicación, ya que a través de este nuevo medio podrá fácilmente acceder a nuevas fuentes de información. Asimismo, no sólo es importante que el estudiante pueda navegar "en la red de redes" sino que también debe saber cómo escribir y editar para un portal de Internet, los cuales actualmente pasan por un *boom* espectacular, pero también se enfrentan a la necesidad de encontrar profesionales que generen información de calidad para su portal.

Y es de esta necesidad de donde surge la recomendación de incluir alguna materia optativa para que el alumno aprenda a escribir y editar para Internet, ya que según comentarios de varios editores de otras revistas especializadas, no es lo mismo editar para un periódico o revista que para Internet.

Resulta interesante tomar en cuenta esta recomendación, ya que actualmente está creciendo de manera exponencial la industria de Internet y los portales, de manera que las posibilidades de trabajo para los egresados de la carrera de comunicación se acrecentan.

Otra recomendación respecto a materias optativas podría ser incluir como materia (dentro de la pre especialización de periodismo escrito) materias de diseño editorial, de impresión y pre prensa. Aunque no todos los alumnos se involucrarán en este tema en particular, resulta de vital importancia que conozca todo el proceso de producción, costos y tiempos de una revista o periódico, es decir, de un producto comunicativo.

Posiblemente en alguna ocasión el alumno se enfrentará a situaciones en las que tenga que involucrarse en la producción de un medio impreso, y para eso por lo menos debe conocer aspectos tan básicos como diferentes sistemas de impresión, pre prensa, tipo de papeles, tiempos de entrega y costos.

En caso de que esta materia no pueda ser opcional, se recomienda llevar a cabo, talleres especializados en edición periodística con valor curricular para el alumno. Aunque resulta muy importante resaltar que éstos y otros cursos de actualización deben estar disponibles en la ENEP Acatlán y no sólo en Ciudad Universitaria, como en algunas ocasiones sucede.

Es importante que el alumno sepa de la existencia de otro tipo de fuentes de trabajo, y para eso es la universidad quien, a través de cursos, visitas guiadas y prácticas profesionales, debe acercar al alumno y desarrollarle las habilidades necesarias para enfrentar estas oportunidades.

Por ahí alguien dijo que “la mayor parte de las carreras culminaban en la administración”, no se sabe si esto es verdad, pero lo cierto es que el profesional de la comunicación -que se desarrolla y obtiene mayores responsabilidades dentro de una empresa- de una u otra forma tiene que saber administrar (y de la mejor manera) los recursos con los que cuenta, como por ejemplo, saber administrar eficientemente su comunicación, su tiempo, su trabajo, a su equipo de colaboradores, y a sus recursos financieros, por mencionar algunos.

Por tanto, se recomienda incluir dentro del plan de estudios talleres opcionales de profesionalización, que le permitan al estudiante adquirir, además de los conceptos relacionados con el periodismo y la comunicación, conocimientos que le ayuden a desarrollar habilidades de administración y gerenciales.

Cabe destacar que dichos cursos o talleres opcionales deben de tener un valor curricular, o en el mejor de los casos un reconocimiento a nivel de créditos dentro del historial académico del alumno, como es el caso de las materias optativas. Aquí se hablaría de talleres con una duración de dos semestres y dos o tres horas a la semana, para que abordaran a detalle temáticas como: edición de revistas, edición en Internet, periodismo especializado, producción editorial, diseño editorial, , redacción y ortografía, así como un taller de desarrollo de habilidades gerenciales y de liderazgo.

De esta manera, el estudiante, de acuerdo con sus intereses y necesidades de aprendizaje elegirá al menos un taller que le permita ampliar sus conocimientos y horizontes.

4.5 Recomendaciones para mejorar la actividad profesional

El objetivo de este apartado es proponer una serie de mejoras y cambios en la institución en la que se lleva a cabo la práctica profesional, con el único fin de contribuir al crecimiento y desarrollo de la actividad profesional y de la misma organización en el aspecto material y humano.

A lo largo de más de cinco años de labor dentro de revista *RED*, desempeñando diferentes cargos de: asistente editorial, reportera, periodista, coordinadora editorial, editora en jefe y actualmente directora editorial, se han encontrado deficiencias y áreas de oportunidad en el campo de trabajo que pueden ser superadas, o en el mejor de los casos eliminadas, gracias a la puesta en práctica de las siguientes recomendaciones de mejora.

La recomendación más importante para revista *RED* es que debe valorar siempre al personal que la conforma, ya que no debe olvidar que de la gente depende el éxito de una empresa.

Las compañías deben reconocer que no sólo basta la tecnología, ni los grandes estrategias de empresa, sino que además necesita contar con sólidos equipos de trabajo que contribuyan al éxito de la empresa. Por ende, revista *RED* debe tomar en cuenta que su valor radica en la gente y es ahí en donde debe trabajar principalmente.

Como primer paso debe asegurarse de mejorar la comunicación dentro de los diferentes departamentos que conforman a la editorial, incluyendo la comunicación que emana la dirección general.

Si se pone especial atención en este punto fácilmente se podrán mejorar las relaciones interpersonales, y los procesos de comunicación y, por ende, los objetivos serán más eficientes, por lo que las metas marcadas serán alcanzadas con mayor precisión, debido a que existe una claridad en la comunicación.

Otro punto en el cual debe ponerse especial atención es la importancia que tiene integrar sólidos equipos de trabajo en revista *RED*. Si se toma en consideración este punto, se podrán formar dentro de revista *RED*, equipos de trabajo organizados y orientados hacia la consecución de una tarea común. Además de que se fomentaría el trabajo en equipo.

Pero no sólo una efectiva organización, planeación y comunicación soluciona los problemas que enfrenta revista *RED*, también es indispensable que motive a sus equipos para que ellos a su vez estén comprometidos con lo que hacen.

La motivación podría llevarla a cabo, a través de la evaluación periódica de los resultados alcanzados por cada integrante de la empresa, para posteriormente ser recompensados de manera económica y pública. La empresa nunca debe olvidar que es importante aprender a motivar a la gente a través de estímulos financieros y simbólicos.

También dentro de revista *RED* podrían llevarse a cabo ejercicios de retroalimentación hacia el personal. Con esta práctica los colaboradores de esta empresa podrán identificar sus áreas de oportunidad y trabajar sobre ellas. Asimismo se podrán delimitar perfiles de puesto y elaborar planes de carrera de cada persona dentro de la empresa.

Otra forma de motivarlos y reconocer la importancia de su trabajo, es invertir en la capacitación. Lo ideal sería que dentro de revista *RED* se diseñaran planes de capacitación de acuerdo a las actividades y responsabilidades de cada persona. Si se contara con esto, la empresa sería más productiva y se eliminarían bastantes problemas que se dan por falta de capacitación y entrenamiento.

De igual forma, la gente sentiría que la empresa está interesado en su desarrollo profesional, lo que daría como resultado un ambiente más organizado, comprometido y propositivo. De igual forma el personal tendría oportunidad, con el paso del tiempo, de liderar proyectos y fortalecer su toma de decisiones.

Por ejemplo, en el caso del área editorial es bueno que la empresa otorgue facilidades para que sus integrantes puedan capacitarse en los siguientes tópicos:

- ✓ Cursos de inglés
- ✓ Cursos básicos de paquetería de cómputo como procesador de palabras, hojas de cálculo, programas de diseño, Internet y correo electrónico, entre los más importantes
- ✓ Cursos de actualización tecnológica de acuerdo a la especialización del medio, como por ejemplo: el ABC de las redes locales, introducción a las telecomunicaciones en México, aspectos básicos de Internet, etcétera
- ✓ Cursos de ortografía y redacción
- ✓ Talleres de investigación

- ✓ Talleres de edición y diseño editorial de revistas
- ✓ Cursos de introducción y actualización en impresión de revistas
- ✓ Cursos y talleres de motivación personal (ejemplo: manejo del estrés, personalidad, relaciones públicas, entre otros)
- ✓ Cursos gerenciales y de administración (ejemplo: desarrollo de habilidades gerenciales, administración del tiempo, liderazgo, equipos de trabajo, elaboración de presentaciones exitosas y administración básica de empresas, por mencionar algunos)

Por último, es importante destacar que todas estas recomendaciones no tendrán valor si la empresa no tiene el interés de aplicarlas, o simplemente si no cuenta con los recursos económicos, humanos y materiales para llevarlas a cabo.

Como se puede observar la solución a varios de estos problemas dependen en gran medida de atraer mayores ingresos a la empresa, para que cuente con el efectivo disponible y pueda armar de lo necesario a sus equipos de trabajo.

Otra solución podría ser que dentro de la empresa se aprendiera a manejar efectivamente las finanzas, y así poder administrar los recursos de la misma y entender más fácilmente los números del negocio, con esto se podría invertir en recursos materiales como equipo de cómputo, comunicaciones y un departamento de sistemas (aumentar el número de PC's conectadas en red y con acceso a Internet, además de adquirir un conmutador con mayor capacidad de líneas y extensiones).

En conclusión se puede afirmar que lo ideal sería que dentro de revista *RED* se contara con recursos y con una eficiente administración de ellos que le permitan diseñar programas de entrenamiento y capacitación, mejorar sus planes de compensación y planeación estratégica, así como contar con los medios mínimos indispensables que le permitan trabajar de manera efectiva y armoniosa a cualquier miembro del equipo.

4.6 Importancia del trabajo de memoria de desempeño profesional

La importancia del presente trabajo radica en que ofrece a la universidad, a la institución en donde se ejerce la actividad, al estudiante y al recién egresado de la carrera de Comunicación el perfil profesional que debería tener la directora editorial de una revista especializada en Tecnologías de Información, en este caso revista *RED*.

Asimismo, ofrece una serie de recomendaciones que podrían ser tomadas en cuenta por la universidad, el estudiante, la institución laboral y así mejorar la práctica profesional de una ejecutiva.

De tal suerte que la presente memoria muestra (tomando como base la experiencia de más de cinco años de la autora de este trabajo y de las entrevistas realizadas a diferentes directores editoriales de medios similares) los conocimientos teórico-prácticos que le permitan a la directora editorial organizar su trabajo y su día.

Por otra parte, el presente trabajo recepcional será el puente que le permita a la autora de esta memoria llevar a cabo alguna especialización o maestría en administración de empresas.

De manera especial esta memoria también aporta a la jefatura de Comunicación retroalimentación respecto a la preparación académica que recibe el alumno por parte de la universidad.

La relevancia que tiene una memoria de desempeño profesional para el profesionista, que actualmente ejerce la profesión del periodismo escrito en su plenitud, es fundamental, ya que a través de ella puede plasmar todo un cúmulo de gratas y no tan gratas situaciones que se han tenido que enfrentar a lo largo de su experiencia profesional.

Por otra parte, la importancia que tiene este trabajo para el facultativo de la comunicación –a nivel académico- es sumamente relevante, ya que se podrá obtener el título profesional: la culminación de un ciclo más de la vida personal de un individuo.

Mientras que la trascendencia que tiene la memoria de desempeño profesional para la institución es clave, ya que a través de este trabajo se podrá proveer a la empresa (en la cual se labora) la elaboración del perfil profesional que debe tener la directora editorial de una revista especializada en Tecnologías de Información.

En otro orden de ideas, se puede considerar que una de las limitaciones de la memoria laboral del desempeño profesional es que no puede ir más allá de la experiencia personal. Se enfoca a un campo específico y no en general.

Las recomendaciones realizadas durante este escrito, aplican a la institución en donde se lleva a cabo la práctica profesional, por lo que, aunque pueden aplicarse en otras casas editoriales especializadas, no es seguro que sea de utilidad al cien por ciento en todas las demás revistas.

Aún así se espera que en un futuro, este trabajo sirva como base para elaborar perfiles profesionales y mejorar la actividad profesional dentro de la comunidad de periodismo y comunicación.

Todo lo presentado en esta memoria de desempeño profesional es con el único fin de continuar con la preparación personal y, contribuir a través de experiencias, aprendizajes y recomendaciones, a la mejora del plan de estudios de la carrera de Comunicación.

La utilidad que tenga este trabajo recepcional para el nuevo plan de estudios o para los estudiantes y recién egresados será la mayor satisfacción y por lo cual habrá sido válida la dedicación y empeño puesto a esta memoria.

Por último, este escrito se convierte en el medio que refleja el profundo agradecimiento, que la autora siente hacia sus padres, hermanas y, por supuesto, hacia la universidad, entidad que definitivamente le ha permitido ser alguien en la vida y alcanzar una posición relevante dentro de un medio escrito especializado: revista *RED*.

Bibliografía

- 1 ANDER EGG, Ezequiel. **Técnicas de investigación social**. Editorial Hvrmanitas, Buenos Aires, 1990.
- 2 BAENA Paz, Gullermina. **Instrumentos de investigación. Manual para elaborar trabajos de investigación y tesis de licenciatura**. Editores Mexicanos Unidos, México, 1998.
- 3 DUVERGER, Maurice. **Métodos de investigación de Ciencias Sociales**. _Ariel, Barcelona, 1988.
- 4 GALINDO Y TORRES MICHUA. **Manual de redacción e investigación**. Grijalbo, México, 1997.
- 5 GARZA MERCADO, Ario. **Técnicas de investigación social**. Colegio de México 1998.
- 6 ECO, U. **¿Cómo se hace una tesis?** Gedisa, Barcelona, 1984.
- 7 FESTINGER, L. Y KATZ, D. **Los métodos de investigación en las ciencias sociales**. Paidós, Buenos Aires, 1992.
- 8 BONILLA, Gutiérrez, Carlos. **La comunicación. Función básica de las relaciones públicas**. Trillas, México, 1998.
- 9 LEÑERO Vicente y Martín Carlos. **Manual de Periodismo. Tratados y Manuales** Grijalbo, México, 1986.
- 10 KLOPP Hap, y TARCY Brian. **Sea un buen gerente ¡Fácil!** Prentice Hall, México D.F, 1999.
- 11 REES, Fran. **Equipos de trabajo**. Prentice Hall, México D.F, 1998.
- 12 DUBRIN, Andrew J. **Liderazgo ¡Fácil!** Prentice Hall, México D.F. 1999.
- 13 DAVIDSON, Jeff. **Asertividad ¡Fácil!** Prentice Hall, México D.F, 1999.
- 14 ALBRIGHT, Mary y CARR, Clay. **Errores más comunes de los gerentes y como evitarlos** Prentice Hall Hispanoamericana, México D.F, 1997.
- 15 JOTTER, P. John. **La verdadera labor de un Líder**. Grupo Editorial Norma. México D.F, 1999.
- 16 LEVICKI, Cyril. **El Gen del Liderazgo**. Editorial Panorama, México D.F, 2000.
- 17 GRAHAM, Robert J y ENGLUND, Randall L. **Administración de proyectos exitosos**. Prentice Hall, México D.F, 1999.
- 18 COHAN, Peter S. **Los líderes en Tecnología**. Prentice Hall, México D.F, 1999.
- 19 VALLS, Antonio. **Las 12 habilidades Directivas Clave**. Editorial Gestión 2000, México D.F, 1998.
- 20 NELLIGAN, Mauricio. **Liderazgo auténtico**. Editorial Edamex, México D.F, 1999.
- 21 RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro. **Liderazgo**. Manual Moderno, 2ª. Edición, México D.F.

ANEXO

CATEGORIA	PERSONA Y CARGO	PREGUNTA 1
A. Formación (Conocimientos y habilidades)	1. Mónica Mistretta, directora editorial de la revista <i>Network Computing</i>	1.- ¿Qué es un director editorial? <i>Esto por lo que entiendo es el equivalente a Publisher en la industria editorial de E.U. También es la persona encargada de supervisar y administrar el contenido de una revista en cuanto a la línea editorial y a las políticas que ya se establecieron dentro de la misma.</i>
	2. Carlos Garza, director editorial de la revista <i>Velocidad Internet</i>	<i>Director editorial es quien coordina y supervisa la visión editorial (informativa y de investigación) de una publicación. Planea los contenidos mes a mes y, con la suficiente anticipación, se preocupa por lo que le interesa a los lectores. A su vez asigna órdenes de trabajo a su equipo o a colaboradores externos. Define los temas a desarrollar, proporcionando tanto los antecedentes necesarios como las indicaciones. Y, de ser posible, los contactos para que sean lo más completas. Es el responsable de la entrega oportuna de los textos, de su revisión y enfoque final, así como del diseño de la publicación. En determinadas casos también es el responsable de supervisar la producción del medio. Su trabajo no se limita a reporteros. Debe estar en estrecho contacto con fotógrafos, diseñadores y, por supuesto, con sus fuentes de información; así como representar a la revista y actuar como su vocero en aspectos editoriales y en alianzas, especialmente en tiempos de Internet.</i>
	3. Laura Mayo, directora editorial de la revista <i>NeTimes</i>	<i>Una directora editorial es para mí la responsable de llevar a cabo la línea editorial del medio para que éste cumpla su misión. La editora debe hacer que toda su información esté relacionada con el sector al que va dirigida la impresión.</i>
	4. Jorge Monjaráz, director editorial del periódico <i>el Asesor Tecnológico</i>	<i>El director editorial es el que forma al equipo de editores de varias publicaciones. Fija la línea editorial de cada una, delimita actividades de cada editor, define metas a seguir del equipo y se encarga de mucha tarea administrativa, así como de establecer calendarios editoriales, también planea suplementos, entre otras. El director editorial hace todo lo que no es el día a día de un editor. Alguien tiene que hacer ese trabajo. El director editorial tiene que estar un poquito fuera del día a día.</i> <i>Tienes que ser un editor que planea el contenido de cada edición y se encarga de editar los textos, de dirigir a los reporteros y más. Nosotros como directores editoriales escribimos, editamos algunos textos, y objetamos al "señor editor" cuando se trata de definir una portada.</i>
	5. Andrés Piedragil, editor en jefe de la revista <i>Information Week</i>	<i>El director editorial es el profesionalista responsable de que todas las actividades editoriales se realicen con efectividad. El director editorial no sólo se ocupa del contenido de la revista (la cual es su principal responsabilidad), sino de los contenidos de todos los productos comunicativos de la empresa editorial –si ésta los tiene–: seminarios, suplementos especiales, boletines, foros de discusión, etcétera.</i>
	6. Pablo Payró, director general de la revista <i>RED</i>	<i>El director editorial es aquella persona que coordina todos los esfuerzos relacionados con el contenido editorial de una publicación, y de las actividades que la complementen, como podrían ser seminarios;</i>

conferencias, productos de Internet. Es la persona que dirige al personal que trabaja directamente en la creación del contenido de estos productos. Es también quien marca la línea que la publicación y define cuál es la agenda que persigue la publicación además de la mejor manera de poder alcanzar las metas. Normalmente trabaja muy de cerca con el director comercial reportando directamente al director general o presidente de la publicación. Por otra parte a su cargo tiene los departamentos de producción y circulación; aunque esto depende de las diferentes casas editoriales porque en muchos casos el área de circulación puede caer bajo la responsabilidad del director comercial, pero todo lo que tenga que ver con la producción, la calidad del papel, el tipo de encuadernado de la revista, son decisiones que competen al director editorial, así como el tipo de ilustraciones, de fotografías, tipografía y todo lo que tenga que ver con el aspecto visual del producto.

CATEGORIA	PERSONA Y CARGO	PREGUNTA 2
A. Formación (Conocimientos y habilidades)	1. Mónica Mistretta, directora editorial de la revista <i>Network Computing</i>	2.- ¿Qué conocimientos teórico-prácticos debe poseer la directora editorial?
		<p><i>Una doble formación. Tiene que ser una buena periodista y entender el lenguaje del medio en el que está trabajando.</i></p> <p><i>En otra formación debe de tener habilidades gerenciales y directivas, para poder tomar las decisiones adecuadas, y eso significa estar preparándose continuamente. No está de más tomar un diplomado o una maestría en administración de negocios.</i></p>
	2. Carlos Garza, director editorial de la revista <i>Velocidad Internet</i>	<p><i>Es una mezcla de conocimientos teóricos de lo que es la comunicación y especialmente, el periodismo. Sobra abundar en habilidades de Comunicación eficiente, ortografía, dicción, motivación y diseño, entre muchas otros aspectos.</i></p>
	3. Laura Mayo, directora editorial de la revista <i>NeTimes</i>	<p><i>Supuesta una experiencia después de salir de la Universidad, se necesita un conocimiento del mercado al que te vas a dirigir, tienes que conocer el negocio, sus personalidades y sus desempeños.</i></p> <p><i>Pienso que debe saber redactar, haber sido corrector de estilo, saber editar y supervisar, amlas responsabilidades; debe tener conocimientos mínimos de diseño, conocimientos de inglés y haberse hecho experto en Internet y computación. Otro conocimiento va relacionado con las artes gráficas, hay que conocer de fotografía o fotografía digital.</i></p>
4. Jorge Monjaráz, director editorial del periódico <i>el Asesor Tecnológico</i>	<p><i>Teóricos: el periodismo. Hay que ser conocedor de todo y quizá experto de nada. Aunque hay varios directores editoriales que logran especializarse en una cuestión, sobre todo cuando se está hablando de todo el universo de publicaciones vale especializarse en un solo renglón. Estar especializado en un área. En cuanto a conocimientos formales cada vez vemos a más a gente que está preparada por lo menos con un grado universitario, hay uno que otro con maestrías y diplomados, pero básicamente una formación universitaria te da precisamente ese conocimiento general que te permite tener más visión. Esto sin quitar que hay gente que se ha hecho en el medio y se ha formado muy bien. Ahí entramos en la cuestión de conocimientos prácticos. Muy particularmente creo que un director editorial que no haya sido reportero se perdió de la mitad del conocimiento de lo que es dirigir un medio. Es muy difícil pedirle a un editor que asigne tal o cual nota o suplemento si no está seguro de que es</i></p>	

reporteable totalmente. Muchas veces es cuestión de saber reportear, tener los contactos, inclusive tu mismo pasarle los contactos a editores y reporteros: "Vete por aquí, habla con fulano, el ángulo es éste". Para poder fijar ángulos también es importante haber reportado en tu historia y de preferencia haber editado.

No toda la gente puede dar el salto de reportero a editor. Porque editor tiene que ver con la forma, con la visión de lo que va afectar la nota, dónde la vas a poner dentro de la publicación. Haber sido reportero y editor creo que es un conocimiento práctico interesante. Haberte especializado en un sector. La ruta que seguiste en tu carrera también tiene mucho que ver.

Tienes que saber manejar toda la cuestión de cómputo, procesadores de palabras e incluso de programas de diseño, saber escanear una foto, diseñar. Básicamente para que tengas una idea de cómo quieres que sea la publicación, no está de más tener una relativa instrucción de producción, qué tipo de papel quieres, cuánto cuesta, cuánto tarda, qué es pre prensa, qué es pre prensa digital, qué es un negativo, que es la emulsión arriba y abajo, yo creo todo eso ayuda.

Por último y es algo que siempre nos falta, - y esto si te lo recalco mil veces-, es el conocimiento administrativo. La gente que sale -yo soy egresado de comunicación- y no tuvo una sola materia de administración, por supuesto habilidades gerenciales tampoco. Aquí hay una cuestión práctica que tuve que aprender con el tiempo. Debíamos avanzar un poco más y ser capaces de hacer un business plan completo, proyecciones de gastos, etc. Todo esto lo he tenido que aprender mucho con la práctica.

4. Andrés Piedragil, editor en jefe de la revista *Information Week*

En primer lugar, debe saber escribir. Debe saber detectar una mala de una buena redacción. Debe tener excelente ortografía. Debe saber redactar de una manera sencilla y entendible.

Si se trata de una revista especializada, debe conocer el medio en el cual se desenvuelve: un conocimiento general de su fuente, conocimiento de la industria, contactos, etcétera. También debe poseer una cultura general.

5. Pablo Payró, director general de la revista *RED*

Yo lo resumiría en prácticos, debe tener una formación sólida en la manera de redactar, en la manera de comunicar ideas y la forma que visualmente se debe de armar un producto editorial. Dentro de los conocimientos prácticos tiene que entender cómo se manejan las herramientas de las que debe: de apoyarse como podrían ser la computadora y sus programas de diseño, para armar tablas, para crear las páginas de Internet, Word para los artículos básicos, software para crear rutas críticas.

Por otra parte debe de entender el proceso de producción de una revista, cómo se diseña una revista, cómo se maneja la pre prensa, qué son los positivos, negativos, cromalines; debe entender las diferentes modalidades de impresión, si es en prensa plana, si es en rotativa, si se va a encuadernar a caballo o con grapa; debe entender también la forma de cómo funciona el departamento de Circulación, el manejo que debe hacer la gente de sus bases de datos y el sistema de distribución en locales cerrados, contra, kioscos o voceadores o circulación cerrada o gratuita. Por último debe de entender la manera de administrar a un equipo de trabajo y eso, si bien es parte teórica que se puede aprender en la Universidad, la única forma de poder experimentarlo es a través del trabajo, de armar equipos, de dirigir equipos, de aprender un poco a prueba y error y de cumplir metas trazadas con mucha claridad.

6. Juan Antonio Oseguera, editor en jefe de la sección de Tecnoscopio de la revista *Expansión*

Un director editorial tiene que no haber estudiado periodismo. Yo soy un convencido que la carrera periodismo tal cual es una cosa anacrónica, los planes de estudio son muy malos, porque no te enseñan a escribir, no te dan herramientas de investigación, que son las dos herramientas principales del periodismo, investigar y escribir, lo demás tú lo vas amasando. Y en cuanto a conocimientos prácticos es imprescindible el inglés, y por lo menos otro idioma, pero el inglés es básico en esta industria editorial tecnológica.

CATEGORIA	PERSONA Y CARGO	PREGUNTA 3
A. Formación (Conocimientos y habilidades)	1. Mónica Mistretta, directora editorial de la revista <i>Network Computing</i>	3.- ¿Cuáles son las habilidades comunicativas, administrativas y de relaciones públicas que debe tener la directora editorial para desempeñarse eficaz y eficientemente?
	<i>Debe tratar con mucha gente. Tener una capacidad de interlocución muy amplia, ya que va tratar desde directores o presidentes mundiales de empresas relacionados con su sector. Siempre va a estar en un proceso de negociación constante y debe tener las habilidades para relacionarse con cualquier tipo de público. Esto implica tener una actitud abierta y tolerante y ser más sensible para poder generar una relación empática.</i>	
	<i>Debe tener una visión autocrítica, porque eso le va a permitir darse cuenta de sus limitaciones y al mismo tiempo irlo corrigiendo, y para eso necesita una actitud de humildad que le permita poder interaccionar con gente cercana que la retroalimente sobre las cosas que no está haciendo bien. Debe contar con la capacidad de interacción con subordinados, con el consejo editorial y así intercambiar opiniones sobre su desempeño.</i>	
	2. Carlos Garza, director editorial de la revista <i>Velocidad Internet</i>	<i>Si no puede comunicarse en el arte del contacto uno a uno, difícilmente lo hará con miles de lectoras. Si no es capaz de administrar el tiempo que tiene para cumplir con un plazo de entrega (deadline) tampoco será capaz de llevar al éxito una publicación. En cuanto a administrador lo es en dos sentidos fundamentales: con los reporteros y colaboradores pidiendo a cada uno lo que es capaz de ofrecer, y con los recursos de la empresa que maneja, pues sabe que su presupuesto de gastos es finito y debe invertirse de la forma más eficiente, logrando el máximo provecho de los recursos disponibles (financieros y de otro tipo).</i>
3. Laura Mayo, directora editorial de la revista <i>NeTimes</i>	<i>Hay dos tipos de habilidades: para dirigir y para ser editor. Debe ser un líder intelectual, el cerebro, el que plantea líneas de investigación, el que traza visiones de lo que puede ser el periodismo mismo, el que interpreta qué está sucediendo en la industria en la que desarrolla su actividad periodística. Hay otro tipo de liderazgo, el de la operación, el que sabe resolver situaciones inesperadas, y por supuesto la habilidad de comunicación.</i>	
4. Jorge Monjaráz, director editorial del periódico <i>el Asesor Tecnológico</i> .	<i>La habilidad administrativa es el entendimiento entre el reportero y los diseñadores, para que salga un producto de calidad. Tener una visión global y también hacerte un periodista de investigación.</i>	
		<i>Están las básicas, que son las de comunicación: tienes que saber redacción, editar, saber ortografía, esto es básico. Tienes que tener habilidades periodísticas -saber distinguir una nota periodística de un</i>

reportaje o un artículo-, saber entrevistar y definir ángulos. Debes conocer tu entorno para poder definir los ángulos de la publicación entera.
Debes contar con habilidades de comunicación, periodísticas, gerenciales, de administración, de liderazgo, de estandarización de procesos, de relaciones públicas, debes poseer una profunda cultura. Definitivamente, tienes realmente que conocer de casi todo.

5. Andrés Piedragil, editor en jefe de la revista *Information Week*

Debe ser un buen comunicador y negociador. Debes tener visión y una excelente planeación. Debe ser líder para coordinar eficientemente el trabajo de todo el personal que tiene a su cargo.
Debe llevar una buena relación con la industria con la finalidad de obtener información relevante; sin embargo, no debe tener preferencia de unas empresas sobre otras, debe ser objetivo.
En el caso específico de la fuente especializada de Tecnologías de Información, el idioma inglés es una habilidad que debe poseer.

6. Pablo Payró, director general de la revista *RED*

Las habilidades comunicativas deben de ser primordialmente en el ámbito escrito. Si es una persona que no se puede expresar con toda propiedad, no es tan importante como el que no pueda escribir y expresarse a través de lo que ponga dentro de la revista. Debe de poder comunicarse con sus colaboradores empleados que le reportan directamente (para tener mucha precisión en que es lo que está buscando). Debe ser un comunicador eficaz, efectivo (hacia los miembros de la comunidad a la que da servicio), que pueda dictar conferencias, que pueda ser maestro de ceremonias, que pueda inclusive llegar a aparecer en programas de radio, pero esto es algo que no es tan importante como los primeros dos puntos. En cuanto a las habilidades administrativas debe de poder manejar de una manera eficiente el presupuesto y lograr que la gente a su cargo.

Debe poder manejar proyectos con un comienzo y con un fin de una manera muy clara.
Si un director editorial es desordenado, eso va a provocar un menoscabo importante en la calidad editorial del producto, entonces debe tener conocimientos administrativos básicos y habilidades básicas para poder manejar con suficiente eficacia los recursos humanos y materiales para cumplir con las metas, que se plantee proyecto por proyecto. Y finalmente de relaciones públicas. Es muy importante tener habilidades de relaciones públicas puesto que tiene que convivir con diferentes entidades que le van a proporcionar información, con grupos que van a presionar para que aparezcan «como son el grupo de los anunciantes». Debe tener la suficiente habilidad como para poder dar una señal clara de que no puede comprometer la integridad editorial, sin hacerse de enemigos innecesarios al comunicar que no van a poder vender el contenido editorial. Lo más importante dentro de las relaciones públicas es el que puedan convertirse personas de relevancia dentro de la industria, esto es, si el director editorial o directora editorial quiere convertirse en un líder de opinión visible, debe de poder relacionarse con facilidad con diferentes personas en los medios de publicidad, en los grupos de anunciantes, en los grupos de fabricantes, en las diferentes asociaciones. En la medida que esta persona tenga habilidades de relaciones públicas va a poder tener más éxito en ese tipo de actividades.

7. Juan Antonio Oseguera, editor en jefe de la sección de Tecnoscopia de la revista *Expansión*

Tiene que tener liderazgo. Tener la suficiente visión para contratar a alguien y decir esta persona es buen fotógrafo y él me puede resolver mis problemas fotográficos, entonces eso es visión; saber reconocer las cualidades de los demás rápidamente.

CATEGORIA	PERSONA Y CARGO	PREGUNTA 4
A. Formación (Conocimientos y habilidades)	1. Mónica Mistretta, directora editorial de la revista <i>Network Computing</i>	4.- ¿Qué errores comete comúnmente la directora editorial?
	2. Carlos Garza, director editorial de la revista <i>Velocidad Internet</i>	<i>Crear que su publicación es lo máximo y que va acabar con su competencia. Muchos editores creen que con ganar fuertes campañas de publicidad (vendiendo su contenido) y hablar mal de la competencia van a lograr posicionarse. Nadie puede decir que tiene el mejor medio del mundo, hasta que no lo demuestre. Esa soberbia puede transmitirla al resto de la organización.</i>
	3. Laura Mayo, directora editorial de la revista <i>NeTimes</i>	<i>Esperar hasta el último momento por información.</i>
	4. Jorge Monjaráz, director editorial del periódico <i>el Asesor Tecnológico</i>	<i>Errores garrafales de no estar al día de lo que te demanda el lector y al día de en cuanto a los avances de la industria de Tecnologías de Información. Otro error es dar por supuesto muchas cosas, creer que puedes ser infalible.</i>
	5. Andrés Piedragil, editor en jefe de la revista <i>Information Week</i>	<i>A veces se puede equivocar por su intuición. Puede no entender lo que necesita el lector. Puede incurrir en el problema de subirse en un púlpito y querer predicar y no escuchar a las fuentes y a los lectores de lo que realmente necesitan o les interesa. Te puedes equivocar en cuestiones administrativas, en que emplees a incurrir en gastos demasiado altos, en que no puedas medir los ingresos con los gastos del medio y te vayas muy arriba. Puedes tener errores en cuanto a la hora de conformar a tu equipo. Si no escuchas bien a la gente para que haga la chamba, puedes acabar haciéndola tú, lo cual te quitaría posibilidades de entrar en planeación y otras cosas, puedes equivocarte en tu relación con la gente de afuera. A la soberbia te puedes enfrentar, malas relaciones y que todo mundo te odie.</i>
	6. Pablo Payró, director general de la revista <i>RED</i>	<i>Creo que los principales errores que puede cometer la directora editorial se encuentran en el manejo eficiente del personal que tiene a su cargo. Pueden ser varios: que ceda ante las presiones económicas que puede marcarle el director comercial o el director general. Otro puede ser el no ser lo suficientemente disciplinado como para verificar las fuentes, de manera que la información que publique no sea veraz. Puede ser desorganizado y no cumplir con las fechas de entrega. Otro error muy común es el no medir exactamente lo que requieren de la gente a quienes contratan y entonces contratar más por apariencia inmediata que por aptitudes. Otro error es no marcar una línea clara de que es lo que debe realizar la revista y tener un producto que trate de ser todo para todos y que al final del día no cumpla con las expectativas del público objetivo, otro error mas puede ser el no tomar en cuenta las necesidades económicas reales de la empresa y con el afán de proteger la integridad editorial a toda costa, no se</i>

abran a trabajar de cerca con el director comercial para apoyar el esfuerzo comercial. Y por último, un error en el que puede caer fácilmente es el de no ser lo suficientemente innovadores con el contenido editorial y caer en una imitación de productos similares en el extranjero o competencia local.

7. Juan Antonio Oseguera, editor en jefe de la sección de Tecnoscopio de la revista *Expansión*

La soberbia en todos los sentidos y no aceptar que otra persona sabe más que tú. Así acabas con tu lector, con tu equipo interno y con tu revista.

CATEGORIA	PERSONA Y CARGO	PREGUNTA 5
A. Formación (Conocimientos y habilidades)	1. Mónica Mistretta, directora editorial de la revista <i>Network Computing</i>	<p>5.- ¿Qué técnicas, herramientas e instrumentos de trabajo debe manejar la directora editorial para desempeñar de manera actualizada la actividad profesional?</p> <p><i>Debe ser un investigador y dominar la técnica de entrevista. Debe usar la tecnología (PC e Internet), leer continuamente y estar actualizado de lo que está pasando sobre los temas que aborda su publicación.</i></p>
	2. Carlos Garza, director editorial de la revista <i>Velocidad Internet</i>	<p><i>Sobra decir que sus habilidades en cuanto a procesamiento de información son claves y con ello todo lo que la tecnología le ofrece: desde una PC eficiente, hasta un organizador electrónico y un buen sistema de mensajería y comunicaciones. Ahora que de forma extendida debe conocer sobre: imprenta, ventas y distribución.</i></p>
	3. Laura Mayo, directora editorial de la revista <i>NeTimes</i>	<p><i>Dominar la técnica de entrevista, redacción y lectura rápida.</i></p>
	4. Jorge Monjaráz, director editorial del periódico <i>el Asesor Tecnológico</i>	<p><i>Técnicas: tiene que saber editar, escribir y reportear. Debe saber usar las computadoras al cien por ciento, como procesadores de palabras, Internet, hojas de cálculo, e-mail. También tienes que manejar técnicas de juntas, y de presentación de resultados a la dirección.</i></p>
	5. Andrés Piedragil, editor en jefe de la revista <i>Information Week</i>	<p><i>Debe saber manejar una PC, un procesador de palabras y una hoja de cálculo para graficar. Debe actualizarse en materia de redacción y ortografía. Los cursos relativos a su especialización en la fuente, también son importantes. Hoy en día Internet también es una herramienta para realizar su trabajo.</i></p>
	6. Pablo Payró, director general de la revista <i>RED</i>	<p><i>Técnicas, posiblemente de liderazgo y de comunicación.</i></p>
	7. Juan Antonio Oseguera, editor en jefe de la sección de Tecnoscopio de la revista <i>Expansión</i>	<p><i>Considero que la computadora como herramienta, no hay necesidad de ser un experto.</i></p>

CATEGORIA	PERSONA Y CARGO	PREGUNTA 6
B. Personalidad	1. Mónica Mistretta, directora editorial de la revista <i>Network Computing</i>	<p>6.-¿Qué hábitos y rasgos de personalidad debe tener un profesional para ocupar el cargo de directora editorial?</p> <p><i>Debe ser una persona con una mente muy activa, con una visión creativa e innovadora. Tener el hábito de saber siempre qué está pasando en su organización, de no cerrarse los canales de comunicación y tener la habilidad de no estar escuchando a través de terceros, sino de la propia fuente. Debe estar al tanto de lo que está pasando hacia fuera, para que los contenidos de su medio realmente respondan a las necesidades del mercado. Tiene que tener la capacidad de escuchar a sus clientes, proveedores y aliados. También debe saber generar alianzas positivas para el medio.</i></p>
	2. Carlos Garza, director editorial de la revista <i>Velocidad Internet</i>	<p><i>Gusto por la comunicación e interés absoluto de estar siempre bien informado, tanto formal como informalmente. Requiere un buen manejo de sus relaciones públicas al interior de su empresa, como en la industria en la que se desenvuelve e inclusive con su competencia.</i></p> <p><i>El orden y la capacidad de crear un equipo que conoce sus funciones es clave, por lo que debe ser capaz de motivarlos y hacerlos sentir comprometidos con lo que hacen. Por si eso fuera poco debe vivir como comunicador, no sólo trabajar de ello.</i></p>
	3. Laura Mayo, directora editorial de la revista <i>NeTimes</i>	<p><i>Hábito de la lectura de la interpretación y de la puntualidad. Rasgos de personalidad: que su sí sea sí y su no sea no.</i></p> <p><i>Que cuando tome una decisión la sostenga, que sepa escuchar a quienes trabajan con él. Que esté abierto a las razones de la realidad y de la gente que trabaja con el director editorial.</i></p>
	4. Jorge Monjaráz, director editorial del periódico <i>el Asesor Tecnológico</i>	<p><i>Hay de todo. Como los hábitos los haces en tu casa, pues así llegas. Creo que la educación formal se mete poco con eso. No me cabe la menor duda que el hábito de constancia y del orden es valioso. Pero hay gente que se la vive perfectamente bien sin orden. Hay gente más capaz de llevar un medio sin tener todo listo y archivado, yo creo que son hábitos buenos, pero no son imprescindibles.</i></p> <p><i>Pero lo que sí debes tener es una gran capacidad organizativa. Necesitas tener el hábito de sentarte a trabajar todos los días en las publicaciones. Necesitas tener empuje para tu equipo y para ti mismo. Debes de tener el hábito de cambiar como si fueras un conmutador telefónico de un tema a otro. Tienes que atender asuntos de todo tipo y si no tienes el orden mental para cambiarte de canal cada diez minutos, puedes tener un grave problema. Yo creo que tienes que estar consciente de que tu producto se termina y empiezas otro, por lo que debes de tener la capacidad de estar pensando en las siguientes ediciones después de que estás acabando la primera.</i></p> <p><i>Rasgos de personalidad: "Sirve mucho ser el alma de las fiestas", hay que ser un buen publicrelacionista.</i></p> <p><i>También es importante la habilidad para enfrentar problemas, a veces eres un mediador de tu publicación y de tu gente.</i></p>
	5. Andrés Piedragil, editor en jefe de la revista <i>Information Week</i>	<p><i>Debe leer mucho, estar muy bien informado de todo lo que sucede en su fuente. Debe ser líder. Debe saber escuchar. Debe tener una amplia cultura.</i></p>

6. Pablo Payró, director general de la revista *RED* *Debe ser gente cuidadosa con el detalle, la gente que es muy desordenada suele cometer errores que restan mérito al trabajo editorial y que pueden en un momento dado, dañar la credibilidad del medio, lo que en el ámbito editorial es inaceptable. No tiene que ser gente necesariamente muy extrovertida, aunque tampoco se puede decir que la gente introvertida haga mejores directores editoriales. Entorces en pocas palabras, no existe un rasgo perfecto para un director editorial como personalidad, aunque algunas características de personalidad pueden ser más útiles que otras. Posiblemente es una persona más analítica que disfrute más la comunicación y el análisis de la información. En cuanto a los hábitos para un director editorial este debe ser ordenado y disciplinado, asimismo debe tener características de liderazgo para lograr que la gente trate de emularlo, de seguir su ejemplo. Ser gente que sea muy rigurosa con sus fuentes. Otro hábito es que sea gente que implemente la planeación, que se maneje por proyectos, de manera que pueda implementar varias actividades al mismo tiempo. Y por último, que sea gente que inspire confianza para que sus fuentes puedan abrirse y puedan sacar la información que necesiten.*
7. Juan Antonio Oseguera, editor en jefe de la sección de Tecnoscopia de la revista *Expansión* *La lectura en todos sus géneros, debe leer cosas que no le gusten, temas que no le son afines, también debe ser sociable.*

CATEGORIA	PERSONA Y CARGO	PREGUNTA 7
B. Personalidad	1. Mónica Mistretta, directora editorial de la revista <i>Network Computing</i>	7.- ¿Qué conocimientos empíricos e intuitivos debe tener la directora editorial para ejercitar de manera pertinente su profesión? <i>Debe ser capaz de detectar oportunidades de información su publicación y para el negocio. Siempre hay que irse a la fuente y no dejarse llevar por información de terceros.</i>
	2. Carlos Garza, director editorial de la revista <i>Velocidad Internet</i>	<i>Lo resumirá en don de gentes, además de los pequeños trucos que se aprenden con la experiencia diaria de una editorial y con la dirección de personal.</i>
	3. Laura Mayo, directora editorial de la revista <i>NeTimes</i>	<i>La intuición del periodista está relacionado con la práctica que tenga antes como reportero, periodista y editor. La intuición es necesaria en algunos momentos, por ejemplo, a la hora de estar interpretando los acontecimientos y a la hora de saber por donde lanzar una investigación.</i>
	4. Jorge Monjaráz, director editorial del periódico <i>el Asesor Tecnológico</i>	<i>Está el famoso olfato periodístico que definitivamente existe y tienes que ser capaz de ver por dónde va realmente la nota, de ver cuál va a tener mayor impacto en primera plana. Ir con el tiempo, es totalmente intuitivo, ver qué es lo que va a ser más efecto en qué momento. Tienes que intuir las necesidades de tu lector. A veces se apoya uno en los estudios de lectoría o de hábitos de lectura pero no te van a decir todo. Tienes que ofrecerle al lector, cosas que cree que no necesitaba, y cuando lo descubre y lo necesita, estuviste en lo correcto. Tienes que intuir qué tipo de colaboradores van a darte calidad. Intuir quién realmente puede escribir algo para tí. Tienes que poder abrir o cerrar sectores dependiendo de lo que vas sintiendo. Hay mucho de intuición en esto y no creo que todo mundo la tenga.</i>

6. Pablo Payró, director general de la revista RED

Tener la sensibilidad de saber hacia dónde van las investigaciones, Identificar cuales son los artículos que van a tener mayor éxito y cuáles van a causar un mayor impacto dentro de su audiencia.

CATEGORIA	PERSONA Y CARGO	PREGUNTA 8
C. Responsabilidades	1. Mónica Mistretta, directora editorial de la revista <i>Network Computing</i>	8.- ¿Qué actividades realiza cotidianamente la directora editorial?
	<i>La supervisión, la planeación, supervisión y administración de los contenidos. Al mismo tiempo debe administrar y supervisar el desarrollo comercial del medio, (hacerse cargo de los planes de comercialización, publicidad, circulación, y distribución). En ese sentido el director editorial tiene una doble función, por un lado tiene que conocer y manejar toda la parte de los géneros periodísticos y por el otro, debe de tener habilidades gerenciales, para administrar una unidad de negocios</i>	
	2. Carlos Garza, director editorial de la revista <i>Velocidad Internet</i>	<i>Verificar su entorno informativo, tener presencia en su industria tanto personalmente como mediante sus reporteros, así como planear los siguientes números y, de nuevo, estar en estrecho contacto con sus lectores.</i>
	3. Laura Mayo, directora editorial de la revista <i>NeTimes</i>	<i>Una actividad cotidiana, es revisar la información que va a incluir en la revista. Verificar que los tiempos y los procesos se estén llevando a cabo, que el flujo de información se esté dando y ver en dónde se está atorando. Revisar que la información que se aprobó se esté difundiendo y asignar órdenes de trabajo.</i>
	4. Jorge Monjaráz, director editorial del periódico <i>el Asesor Tecnológico</i>	<ul style="list-style-type: none">-Definir calendarios-Fijar calendarios editoriales (tanto corrientes, como suplementos especiales)-Darle un último vistazo a la portada-Revisar que todo esté en línea con lo que la publicación quiere decir-Llevar un control de los gastos del área-Planificar posibles inversiones o incrementos de personal-Hacer relaciones públicas-Comunicarse con la dirección y las demás áreas del medio para que se esté en línea con circulación y el área comercial-Definir las estrategias a corto, mediano y largo plazo del área en conjunto con las demás
5. Andrés Piedragil, editor en jefe de la revista <i>Information Week</i>	<i>Coordina el trabajo de reporteros y correctores de estilo, define los temas y el enfoque de cada una de las secciones, reportajes y artículos que conforman el contenido de la revista, supervisa el trabajo del diseñador(es) y en general, todo el proceso de producción de la revista. En síntesis, es el responsable de toda la planeación anterior a la revista, del proceso de producción y de que el producto final esté terminado. Otras funciones, son la supervisión y coordinación de todos los eventos editoriales (seminarios y foros) que se realicen en la empresa.</i>	

6. Pablo Payró, director general de la revista RED *El director editorial diariamente tiene que supervisar que se vaya creando el contenido editorial, ya sea de manera interna con los editores, o coordinando los esfuerzos de los colaboradores externos o free lancers de la misma, También tiene que coordinar todas las actividades que van detrás de la revista como es la formación o el diseño Por otra parte, debe de asegurarse también de mantener la integridad editorial.*

CATEGORIA

PERSONA Y CARGO

PREGUNTA 9

9.- ¿Qué funciones debe realizar la directora editorial?

- | | | |
|-----------------------------|--|--|
| C. Responsabilidades | <p>2. Carlos Garza, director editorial de la revista <i>Velocidad Internet</i></p> <p>3. Laura Mayo, directora editorial de la revista <i>NeTimes</i></p> <p>4. Jorge Monjaráz, director editorial del periódico <i>el Asesor Tecnológico</i></p> <p>5. Andrés Piedragil, editor en jefe de la revista <i>Information Week</i></p> <p>6. Pablo Payró, director general de la Revista <i>RED</i></p> <p>7. Juan Antonio Oseguera, editor en jefe de la sección de <i>Tecnoscopio</i> de la revista <i>Expansión</i></p> | <p><i>Su labor es supervisar el desempeño editorial (desde recepción de textos hasta el diseño) de la publicación, así como su crecimiento como fuente de información confiable y útil.</i></p> <p><i>Ver que la revista se mantenga dentro de la línea editorial y al mercado al que está dirigido. Otra función es coordinar a los reporteros y en su caso a diseñadores.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Definir la línea editorial de las publicaciones -Armar el equipo de reporteros y editores de la publicación -Planificar el rumbo editorial de la publicación -Administrar el área editorial (desde el punto de vista de personal, presupuesto) -Head Count -Establecer relaciones de la publicación con fuentes y con anunciantes -Entazar al área editorial con el área comercial y de circulación <p><i>Sus principales funciones son la planeación, coordinación y producción de un producto comunicativo (revista).</i></p> <p><i>La coordinación de la creación del contenido editorial, de todo lo que tenga que ver con el aspecto visual como fotografías, ilustraciones y gráficas. Tiene que supervisar también el diseño de la revista, su armado y finalmente su distribución.</i></p> <p><i>Editar, coordinar las fotos, coordinar al diseñador, etcétera.</i></p> |
|-----------------------------|--|--|

CATEGORIA	PERSONA Y CARGO	PREGUNTA 10
C. Responsabilidades	1. Mónica Mistretta, directora editorial de la revista <i>Network Computing</i>	10.- ¿Qué responsabilidades tiene la directora editorial?
	<i>Dar resultados, en términos de penetración del mercado de su producto, y, al mismo tiempo, lograr que esa penetración genere mayor participación publicitaria y el medio se vuelva rentable. Es decir, obtenga ganancias y obviamente que el equipo interno esté funcionando de una manera adecuada. Supervisar diseño, la producción y la circulación del medio.</i>	
	2. Carlos Garza, director editorial de la revista <i>Velocidad Internet</i>	<i>Hacer de su publicación la más importante y útil del mercado.</i>
	3. Laura Mayo, directora editorial de la revista <i>NeTimes</i>	<i>Responsable de que toda la información que se haya procesado esté lista para difundirse de acuerdo a la misión y a la visión de la revista. También debe asegurarse de que la información sea de calidad. Debe balancear la información con la publicidad, entregar a tiempo a la imprenta y a circulación. Hacerse responsable del desempeño de la gente.</i>
	4. Jorge Monjaráz, director editorial del periódico <i>el Asesor Tecnológico</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Es el responsable único de lo que se publica -Es el responsable de la calidad del contenido. -Es el responsable de la calidad gráfica del contenido -Es el responsable último de cumplir los tiempos editoriales y de que el área no se salga de presupuesto -Es el responsable de posibles problemas que haya con anunciantes o inclusive lectores
	5. Andrés Piedragil, editor en jefe de la revista <i>Information Week</i>	<i>Su principal responsabilidad es la producción exitosa de una publicación</i>
	6. Pablo Payró, director general de la revista <i>RED</i>	<i>El director editorial tiene que manejar el presupuesto editorial de las publicaciones o productos anexos. Tiene por otro lado que proteger la integridad editorial y definir la dirección editorial o el posicionamiento de los productos a su cargo. Manejar el área de producción y todo lo que conlleve a la creación de los productos o la coordinación de los eventos como los seminarios o los foros. Tiene también la responsabilidad del diseño de la revista.</i>
7. Juan Antonio Oseguera, editor en jefe de la sección de <i>Tecnoscopio</i> de la revista <i>Expansión</i>	<i>Soy responsable de todo lo que aparezca en esa publicación, desde el pie de foto, si la fecha está mal escrita, también es mi culpa, es mi responsabilidad por que el lector no sabe quién está ahí y si el diseñador se equivoca incluso en la paginación también es mi culpa, le damos una checada a cabezas y pies de fotos.</i>	

CATEGORIA

PERSONA Y CARGO

PREGUNTA 11

11.- ¿A qué problemas se enfrenta cotidianamente la directora editorial?

D. Retos

1. Mónica Mistretta, directora editorial de la revista *Network Computing*

Tiene que estar coordinando a su personal, saber delegar actividades, para que cumplan las metas establecidas, motivar a la gente para que lo haga. También debe saber trabajar con dos líneas de equipos: el editorial y el de ventas. Los perfiles de cada uno son diferentes. La gente de editorial tiene como interés colocar información relevante que se diferencie de su competencia, y el equipo comercial es colocar publicidad y traer ingresos. Tiene que enfrentar a su área de ventas que tiene como interés vender una página más y alcanzar la cuota.

2. Carlos Garza, director editorial de la revista *Velocidad Internet*

La gama es amplia: desde informalidad e incapacidad (o falta de experiencia) de sus colaboradores, hasta ocultamiento de la información, intentos de manipulación editorial del exterior, intensa competencia por la información y exceso de ella, sin faltar las luchas internas en la empresa.

3. Laura Mayo, directora editorial de la revista *NeTimes*

El principal problema al que se enfrenta el director editorial es al flujo de información y a la calidad de la misma, porque muchas veces la información no es la requerida. Otro problema es que no se cumplan los tiempos acordados, ni se realicen las actividades planeadas; un problema quizá no menor, son las reclamaciones que puede haber por parte del anunciante, del lector y de la fuente informativa.

4. Jorge Monjaráz, director editorial del periódico *el Asesor Tecnológico*

Los problemas que normalmente se pueden presentar son relativos a presupuesto y a planeación. También existen problemas relativos a errores editoriales, inexactitudes o malas interpretaciones. Problemas de producción que está en riesgo de no salir a tiempo a la publicación.

5. Andrés Piedragil, editor en jefe de la revista *Information Week*

La coordinación del equipo editorial, de diseño, de producción (prerensa e imprenta) y de distribución de la publicación, es uno de los principales problemas a los que se enfrenta el director editorial, pues es su responsabilidad tener el producto comunicativo a tiempo para sus lectores, según la periodicidad del medio. Aquí tiene que tomar en cuenta si la publicación es por suscripción o para la venta en locales cerrados o abiertos.

Otro de los problemas comunes es la presión del área de ventas para incluir material editorial de los anunciantes, con la finalidad de que éstos se continúen anunciando.

Sin embargo, creo que uno de los problemas principales a que se enfrenta el director editorial es el manejo de gente, la motivación que el director editorial promueva para formar un equipo responsable en su trabajo.

7. Juan Antonio Oseguera, editor en jefe de la sección de Tecnoscopio de la revista *Expansión*

Un gran problema es el tiempo. Yo quisiera leer más y no puedo porque el día a día me absorbe. Otro problema es que los reporteros escriban en serio. La gente no escribe bien el español.

CATEGORIA

PERSONA Y CARGO

PREGUNTA 12

12.- ¿Cuáles son los principales retos que debe enfrentar la directora editorial?

D. Retos

1. Mónica Mistretta, directora editorial de la revista *Network Computing*
2. Carlos Garza, director editorial de la revista *Velocidad Internet*
3. Laura Mayo, directora editorial de la revista *NeTimes*
4. Jorge Monjaráz, director editorial del periódico *el Asesor Tecnológico*
5. Andrés Piedragil, editor en jefe de la revista *Information Week*
6. Pablo Payró, director general de la revista *RED*
7. Juan Antonio Oseguera, editor en jefe de la sección de Tecnoscopio de la revista *Expansión*

Mantener a su medio en un nivel altamente competitivo y lograr ese posicionamiento dentro de la industria o nicho al que está dirigido.

Conocer bien el entorno en que se mueve.

El principal reto es lograr ser objetivo, debe dejar a un lado sus visiones personales del negocio. Las decisiones se deben de tomar de manera muy ajena de lo que piensa el director editorial. Debe juzgar las cosas con frialdad, el reto es mantener esa objetividad. También debe tener objetividad+intuición+audacia. No debe perder el espíritu crítico.

Buena siempre hay retos. Uno es hacer crecer a la publicación, en páginas y en posibles expansiones hacia otros lugares. Cubrir nuevas áreas de interés, en cuanto a conseguir plumas atractivas para el lector, columnistas y reporteros inteligentes. El reto es armar un equipo que funcione, sin necesidad de que estés todo el tiempo viéndolos. Hay que asegurar la permanencia del medio por encima de las personas, yo creo que ese es uno de los grandes retos. Un mal director editorial es aquel que se va y se cae el medio.

El manejo eficaz del personal que tiene a su cargo, la atención a la industria sin perder objetividad, la separación del contenido editorial de la publicidad, y la coordinación de todas las áreas para que la publicación esté a tiempo.

Los principales retos giran principalmente en tres sectores; el primero es el mantener la integridad editorial y el producto en las líneas que marca el posicionamiento editorial; el segundo es conformar a un equipo talentoso editorial y el tercero es mantenerse dentro de los objetivos financieros planteados por la dirección de la empresa.

El reto más grande es quitarle lo solemne y lo inalcanzable a la tecnología, la tecnología no es una cosa solemne, ni de expertos.

CATEGORIA

PERSONA Y CARGO

PREGUNTA 13

D. Retos

- 13.- ¿A qué problemas institucionales, económicos, gremiales, profesionales, personales y/o motivacionales se enfrenta la directora editorial?**
- Institucionales: los objetivos del negocio no están claros, genera un ambiente de ambigüedad.
Económicos: pequeños presupuestos.
Profesionales: que no encuentre a la gente que necesita (con el perfil que requiere).
Personales: se le tiene que dedicar muchísimo más tiempo del que se pensaba y descuida su vida personal.
Motivacionales: la publicación no está dando los resultados que se espera.*
- 1.** Mónica Mistretta, directora editorial de la revista *Network Computing*
- Depende de su área de trabajo, no es lo mismo cubrir el área tecnológica que la política. Varía de una empresa editorial pequeña con poco recursos económicos a otra. En cuanto a colaboradores debe saber recompensar no solo con dinero, sino con reconocimiento a su equipo y oportunidades de crecer. En cuanto a motivación antes que nada debe sentirse un profesional satisfecho con su actividad, como útil y respetado por su entorno.*
- 2.** Carlos Garza, director editorial de la revista *Velocidad Internet*
- Problemas de presupuesto para pagar colaboradores con experiencia, problemas con las fuentes de información (que tus reporteros falseen la información).*
- 3.** Laura Mayo, directora editorial de la revista *NeTimes*
- Las limitaciones más importantes no son gremiales porque aquí no hay sindicato, pero si hay grandes problemas en cuanto a cuestiones de cuánto le pagas a cada quien, que tus reporteros se sientan bien remunerados y motivados. Está también la gran hoguera de las vanidades de cada reportero, cada reportero es un ego gigantesco, es una característica de la carrera, entonces si tienes que tener mucho cuidado. Si realmente es valioso el reportero tienes que hacer que se sienta bien. El otro gran problema, que no necesariamente viven todos los medios, pero de los que yo conozco sí, es el presupuesto, estás limitado a un presupuesto, tienes que ver qué haces con el poco dinero que tienes. Que más quisiera tener aquí 10 reporteros, pagados a todo lo que da, y cinco diseñadores. Realmente la limitación económica es muy importante.*
- 4.** Jorge Monjaráz, director editorial del periódico *el Asesor Tecnológico*
- Los problemas institucionales suelen ser de índole económico principalmente. Los problemas motivacionales a los que se puede enfrentar es que su gente quiera cambiarse de empresa por cuestiones económicas, que no vea un crecimiento lo suficientemente acelerado para poder comandar sueldos altos. El mundo editorial suele ser mal pagado en México, la gente por lo tanto trata de buscar trabajos en los que pueda ganar más dinero más rápido. Otro problema motivacional puede ser que los compañeros de sus subalternos estén trabajando en compañías de mayor glamour, como pueden ser compañías de Internet, compañías de relaciones públicas, compañías de publicidad y que ellos quisieran ingresar en ese tipo de empresas, por lo que tienen que tener programas de motivación muy claros; y por último siempre existe el riesgo de que la competencia se trate de piratear a la gente con mayores sueldos y responsabilidades.*
- 6.** Pablo Payró, director general de la revista *RED*

ANEXO

CATEGORIA	PERSONA Y CARGO	PREGUNTA 14
E. Propuestas de mejora	1. Mónica Mistretta, directora editorial de la revista <i>Network Computing</i>	14.- ¿Qué aspectos inherentes al desempeño profesional deben mejorarse? <i>Una preparación continua, una capacitación, y una actitud autodidacta. Organizar los procesos del negocio de una empresa editorial, de tal manera que todo mundo haga lo que tenga que hacer. Estar al tanto de nuevas oportunidades informativas y del negocio. Establecer un programa de capacitación para su persona y personal interno.</i>
	5. Andrés Piedragil, editor en jefe de la revista <i>Information Week</i>	<i>El director editorial siempre debe empeñarse en realizar mejor su trabajo cada día. Que cada edición nueva de la que es responsable, siempre sea la mejor.</i>

CATEGORIA	PERSONA Y CARGO	PREGUNTA 15
E. Propuestas de mejora	1. Mónica Mistretta, directora editorial de la revista <i>Network Computing</i>	15.- ¿Qué alternativas en materia de educación, formación, información, comunicación y/o capacitación pueden desarrollarse para mejorar y resolver algunos de los problemas a los que se enfrenta la directora editorial? <i>Entender que la actividad de un director editorial no nada más es poner cara al cuadro y firmar un artículo, sino es la labor de hacer un producto que tiene que cumplir con estándares de calidad y que van a llegar a un cliente. Y esto no se tiene muy claro. No se tiene esa visión del negocio, ni para ver rentabilidad o costos, eso lo aprenden sobre la práctica y no todo mundo lo aprende.</i>
	2. Carlos Garza, director editorial de la revista <i>Velocidad Internet</i>	<i>Capacitación continua para seguir acumulando experiencia o puliendo las propias, lo cual implica que conozca y se informe no sólo de su área, sino de todas las que estén interrelacionadas en el país y el extranjero. Para ello debe superarse en aspectos como idioma y relaciones públicas, así como administración, entre otros muchos aspectos a cuidar para ser un profesional más completo, sea uno periodista u ingeniero.</i>
	5. Andrés Piedragil, editor en jefe de la revista <i>Information Week</i>	<i>La principal alternativa que tiene es la actualización y capacitación constantes: cursos de inglés, si no domina el idioma, cursos de redacción y ortografía, edición de textos, cursos sobre la industria o fuente, así como también alguna maestría relativa a su profesión o en administración. El director editorial siempre tiene que estar capacitándose y actualizando sus conocimientos, o adquiriendo nuevos.</i>

CATEGORIA	PERSONA Y CARGO	PREGUNTA 16	
E. Propuestas de mejora	3. Laura Mayo, directora editorial de la revista <i>NeTimes</i>	<p>16.- ¿Qué tipo de conocimientos pueden y deben proporcionar las instituciones de educación superior para ayudar a mejorar la actividad profesional y cómo lo pueden hacer?</p> <p><i>Se debe equilibrar la práctica con la teoría. Los mismos profesores de redacción deben darle mucha importancia a su materia, no deben suponer que es fácil escribir. Deben tener cultura. Debe de saber leer y escribir correctamente. Dar inglés como obligatorio. Dar motivación para hablar el inglés. Enseñar como editar y publicar en Internet.</i></p>	
	4. Jorge Monjaráz, director editorial del Asesor	<p><i>Creo que en todos los planes de estudio hay deficiencias muy grandes. Yo vengo de la Universidad Iberoamericana de la carrera de Comunicación. La IBERO tiene un esquema en el cual entras en un tronco común de comunicación y dos años después tú defines hacia dónde vas. Cuando entras a periodismo, ya entras a un conocimiento práctico muy interesante, o sea realmente la universidad te da herramientas que ciertamente te dan ventajas.</i></p> <p><i>La universidad me dio mucho. La Universidad te da un trasfondo interesante que no debe perderse, porque si no dejas de ser universitario y te conviertes en técnico.</i></p> <p><i>Tiene que haber por supuesto, clases de periodismo práctico en cuanto a hacer reportajes. Hay que tener un conocimiento real de lo que es el periodismo acá afuera, que te quiten la idea, en la primera semana de la especialización, de que vas a ser Lolita Ayala, saber distinguir lo que es un locutor de un periodista.</i></p> <p><i>Toda la cuestión técnica de cómo escribir, no hay mejor cosa que un maestro que te mande a escribir un reportaje y luego te haga pedazos tu trabajo en la clase, y te haga sentir mal, yo creo que no hay mejor cosa que eso.</i></p> <p><i>En cuanto a habilidades prácticas yo creo que cómputo, inglés, afrontémoslo gran parte de la información se genera en inglés, entonces no puedes ir por la vida sin saber inglés. En cuanto a habilidades administrativas y gerenciales, necesitas saber de habilidades gerenciales y de administración, necesitas saber arrastrar el lápiz. Hay que saber hacer un business plan, este tipo de cosas son importantes para la carrera de periodismo. Hay que saber hacer una planeación financiera.</i></p>	
	5. Andrés Piedragil, editor en jefe de la revista <i>Information Week</i>	<p><i>La universidad debe tener un equilibrio entre maestros teóricos y prácticos. Meter clases de edición en Internet. Materia de periodismo por Internet.</i></p>	
	6. Pablo Payró, director general de la Revista <i>RED</i>	<p><i>Principalmente el dominio del idioma inglés y el manejo de PC y paquetería. También la actualización de los planes de estudio de las carreras de periodismo, con la finalidad de estar acorde a las necesidades informativas actuales del país.</i></p>	
			<p><i>Hanía mucho énfasis del inglés a todos los egresados que aspiren a ocupar un puesto editorial en el futuro.</i></p>

7. Juan Antonio Oseguera, editor en jefe de la sección de Tecnoscopio de la revista *Expansión*. *Construir una carrera en base a escribir e investigar.*

CATEGORIA	PERSONA Y CARGO	PREGUNTA 17
F. Perspectivas	1. Mónica Mistretta, directora editorial de revista <i>Network Computing</i>	<p>17.- ¿Cuáles son las perspectivas profesionales, económicas, intelectuales, motivacionales y sociales que puede tener el director editorial?</p> <p><i>Consolidarse como un líder de opinión y convertirse en un empresario exitoso de medios. Formar parte de empresas exitosas y mejorar sus ingresos y compensación económica. Crecer dentro de la organización o independizarse.</i></p>
	3. Laura Mayo, directora editorial de la revista <i>NeTimes</i>	<p><i>El siguiente paso para mí es hacerme cargo de una empresa editorial, pero ahí ya se necesitan habilidades netamente administrativas y otro tipo de conocimientos mínimos desde la contabilidad hasta el liderazgo por objetivos y habilidades empresariales. Hay que hacer una maestría en administración o administración de proyectos. Por eso un reportero tiene que empezar a verlo todo con parámetros empresariales.</i></p>
	4. Jorge Monjaráz, director editorial del periódico <i>el Asesor Tecnológico</i>	<p><i>Los caminos del periodismo son muy variados. Me interesa entrar permanentemente en un medio de Internet. Y es muy diferente que al periodismo impreso.</i></p> <p><i>Mi perspectiva es seguir dirigiendo editorialmente un medio (en alguna parte y de algún modo). Yo pienso mantenerme en esa línea, e ir subiendo en ese sentido y estoy hablando en un rol gerencial real, dejas un poquito el periodismo y te vuelves administrador.</i></p> <p><i>Yo quiero seguir en los medios, haciendo periodismo. Ahora lo que ya sé hacer a partir de todos estos años es dirigir equipos y establecer líneas editoriales. Ese placer de crear un nuevo medio es lo que le da importancia a mi profesión. Hay que conocer del negocio en sí. Hay que aprender todos los ámbitos del negocio, creo que me estoy preparando para dirigir ya un medio.</i></p>
	5. Andrés Piedragil, editor en jefe de la revista <i>Information Week</i>	<p><i>La dirección editorial es, en general, un trabajo bien remunerado económicamente, y también otorga cierto status social.</i></p> <p><i>Para una persona dedicada al periodismo escrito, la dirección editorial es una de sus máximas aspiraciones y motivaciones. De hecho, el director editorial ha escalado varios peldaños para llegar en donde está: reportero, corrector, etcétera.</i></p> <p><i>En cuanto a las perspectivas intelectuales, el director editorial tiene los conocimientos necesarios para desempeñar su labor, de hecho, tiene mayores conocimientos de su fuente o industria que todo su personal que tiene a cargo, tiene más experiencia.</i></p> <p><i>Y entre sus perspectivas a futuro, lo que le seguiría al director editorial es tener su propia empresa editorial.</i></p>
	7. Juan Antonio Oseguera, editor en jefe de la	<p><i>Mé gustaría tener mi propia revista y decidir y hacer. Que me reconozcan mi trabajo, en moneda. En lo social quiero mi vida privada, quiero seguir haciendo otras cosas diferentes a mi trabajo.</i></p>

CATEGORIA	PERSONA Y CARGO	PREGUNTA 18
G. Importancia	1. Mónica Mistretta, directora editorial de la revista <i>Network Computing</i>	18.- ¿Cuál es la importancia de la directora editorial dentro de la compañía? <i>Es un líder, un equivalente a lo que sería un director dentro de una empresa de otro tipo, y tiene que mantener el liderazgo de mucha actividad constante.</i>
	2. Carlos Garza, director editorial de la revista <i>Velocidad Internet</i>	<i>Es el alma de la publicación.</i>
	3. Laura Mayo, directora editorial de la revista <i>NeTimes</i>	<i>Es el responsable de que la empresa sea rentable. Responderá a las expectativas del lector y cumplir la misión y visión de la empresa. Mi rol es contribuir a que desde la parte editorial sea rentable la compañía. Hacer que la publicación valga por ella misma.</i>
	4. Jorge Monjaráz, director editorial del periódico <i>el Asesor Tecnológico</i>	<i>Es definitivamente la persona que concrete la línea editorial. Eres el líder del área que más conoce del resto de la sociedad con respecto a esta empresa. Tu papel es ser el personaje en donde se concretizan todas las líneas editoriales del periódico.</i>
	5. Andrés Piedragil, editor en jefe de la revista <i>Information Week</i>	<i>El papel del director editorial es crucial, ya que es la cabeza de todo el equipo que produce una publicación. Es el primer nombre que el lector -y la industria-, asocian a un medio.</i>
	6. Pablo Payró, director general de la revista <i>RED</i>	<i>El director editorial es una pieza clave. Es la columna vertebral de la empresa. En pocas palabras es la persona que se asegura de que el producto se pueda vender, cumpla con los requerimientos pactados con la dirección general y con el grupo de inversionistas. Entonces, en ese contexto la importancia del director editorial es trascendental y no se podría tener una compañía bien establecida si no tiene una política editorial claramente definida y una persona que la pueda implementar dentro de esos objetivos.</i>
	7. Juan Antonio Oseguera, editor en jefe de la sección de Tecnoscopio de la revista <i>Expansión</i>	<i>El director editorial tiene que ser un líder moral y cabal en sus actos.</i>

CATEGORIA	PERSONA Y CARGO	PREGUNTA 19
G. Importancia	1. Mónica Mistretta, directora editorial de la revista <i>Network Computing</i>	19.- ¿Cuál es la relevancia de la directora editorial frente a sus lectores?
	2. Carlos Garza, director editorial de la revista <i>Velocidad Internet</i>	<i>Es una autoridad ante el lector, está al pendiente de sus necesidades de información.</i>
	3. Laura Mayo, directora editorial de la revista <i>NeTimes</i>	<i>Debe ser alguien respetado como un informador imparcial.</i>
	4. Jorge Monjaráz, director editorial del periódico <i>el Asesor Tecnológico</i>	<i>El rol es precisamente hacer que el lector encuentre en la publicación lo que está buscando, es una combinación de sensibilidades, hay que percibir lo que el lector busca. Si el lector no encuentra lo que busca no te lo va a volver a comprar. Hay que interpretar lo que espera ver el lector. Satisfacer las expectativas del lector.</i>
	5. Andrés Piedragil, editor en jefe de la revista <i>Information Week</i>	<i>Hay directores editoriales que cumplen tareas administrativas muy dentro de la empresa, y realmente no se relacionan hacia fuera. Y directores editoriales que su labor es muy de relaciones públicas. Soy la persona que representa al grupo hacia fuera.</i>
	7. Juan Antonio Oseguera, editor en jefe de la sección de Tecnoscopio de la revista <i>Expansión</i>	<i>En mi caso estoy bastante hacia fuera, los lectores del periódico el Asesor Tecnológico me conocen, posibles anunciantes, clientes y fuentes. Y muchas veces llevo hablar en representación del Asesor en foros públicos (conferencias, seminarios, radio o programas de TV) depende de tu capacidad de relacionarte y de la importancia del medio.</i>
		<i>Es muy importante, ya que será la primera persona a la que los lectores se dirijan para hacer una petición o una consulta. Además, creo que el director editorial debe preocuparse, en primer lugar, por sus lectores.</i>
	<i>Es el defensor numero 1, no quiere decir que sea enemigo de sus subalternos pero ante todo está el lector.</i>	

CATEGORIA	PERSONA Y CARGO	PREGUNTA 20
		20.- ¿Qué papel debe desempeñar la directora editorial frente a la industria?
		<i>También es un líder, tiene que mostrar que su medio es líder por lo que aporta e innova.</i>
G. Importancia	1. Mónica Mistretta, directora editorial de la revista <i>Network Computing</i>	<i>Conocerla y estar en contacto estrecho con ella. Insisto de nuevo en que debe ser tanto confiable como imparcial y capaz en su comunicación y labor.</i>
	2. Carlos Garza, director editorial de la revista <i>Velocidad Internet</i>	<i>Debe permanecer objetivo. Debe atender a la industria, sin caer en preferencialismos ni vender su contenido</i>
	5. Andrés Piedragil, editor en jefe de la revista <i>Information Week</i>	<i>El director editorial tiene una responsabilidad ante la industria de convertirse en líder de opinión. En la medida que un director editorial va teniendo mayor impacto dentro de la categoría a la que da servicio su producto adquiere mayor relevancia y el director como tal va adquiriendo una mayor importancia para poder cumplir mejor con su trabajo. En pocas palabras, en la medida que el director editorial se convierta en un actor activo dentro de las actividades de la industria, su importancia relativa dentro de la empresa aumenta proporcionalmente y permite que el contenido editorial, y todo lo relacionado al producto pueda mejorar significativamente.</i>
	6. Pablo Payró, director general de la revista <i>RED</i>	
	7. Juan Antonio Oseguera, editor en jefe de la sección de <i>Tecnoscopio</i> de la revista <i>Expansión</i>	<i>Canalizar las ideas de ellos, la industria siempre te va a querer vender cosas, invariablemente, ahora eso no está mal, el chiste es que tu tengas la capacidad suficiente para poder sacarle provecho a eso, ese es tu papel estar acoplando las cosas, estar adaptándolas a tu realidad editorial.</i>

CATEGORIA	PERSONA Y CARGO	PREGUNTA 21
		21.- ¿Cuál es el rol que debe adaptar la directora editorial frente a los anunciantes?
G. Importancia	2. Carlos Garza, director editorial de la revista <i>Velocidad Internet</i>	<i>De respeto y cordialidad, pero jamás de sumisión.</i>
	3. Laura Mayo, directora editorial de la revista <i>NeTimes</i>	<i>El rol frente a los anunciantes está muy influenciado por las agencias de publicidad, éstas traen unos lineamientos incomprensibles para el editor. Finalmente, el rol es crear un espacio disponible para que ellos lo utilicen como un medio de entrar en contacto con los clientes potenciales. Crear un espacio conveniente, que el lugar sea vendible por sí mismo, para que un anunciante vea al medio como el intermediario entre él y el comprador.</i>
	4. Jorge Monjaráz, director editorial del periódico <i>el Asesor Tecnológico</i>	<i>Tradicionalmente en un medio serio están divorciadas las dos áreas. Editorial no vende publicidad y comercial no vende editorial, lo cual es muy sano. Pero tu presencia ante el cliente muchas veces puede generarle una venta al vendedor. La otra relación con anunciantes es ayudarles a entender que no por el</i>

hecho de que pongan un anuncio se compromete la línea del periódico, no hay que escribir de ellos ni bien ni mal, a veces eso no lo entienden.

5. Andrés Piedragil, editor en jefe de la revista *Information Week*

Creo que debe separar completamente el contenido editorial de los anunciantes con el fin de lograr objetividad; sin embargo, muchas veces esto no es posible.

6. Pablo Payró, director general de la Revista *RED*

El director editorial debe mantener una objetividad intachable que jamás pueda ser cuestionada ante el grupo comercial. En el momento en que el director editorial es percibido como una persona que puede poner los intereses económicos de la empresa antes que los intereses de información, objetividad y veracidad de sus actores, en ese momento la publicación y todos los productos asociados con esta publicación pierden credibilidad. Habiendo dicho esto, el director editorial puede trabajar muy de cerca con los anunciantes informando cuál es la política editorial de la empresa o de las publicaciones o seminarios. Pero repito, jamás puede poner en entre dicho su credibilidad ante presiones económicas.