

871642

4

# UNIVERSIDAD MADERO

Escuela de Periodismo y Comunicación Colectiva  
Incorporada a la UNAM



Propuesta de una Estrategia de  
Comunicación Organizacional para  
el Periódico El Sol de Puebla

## TESIS PROFESIONAL

Que para obtener el título de :  
**Licenciado en Periodismo  
y Comunicación Colectiva**

Presenta

Martínez Marcial Flor Esperanza

Puebla, Pue.

2002

**“Per Aspera Ad Astra”**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



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.

***Porque siempre hay y habrá alguien que está conmigo:***

***Gracias Dios***

***A Esperanza Marcial: Qué más puedo agradecer,  
si tú me diste la vida, mamá***

***A Luis Martínez (✝): Si pude papá***

***A todos aquellos que son parte de mi vida y  
que siempre serán especiales para mi: Paty,  
Luis y Jorge, mis hermanos.***

<b>ÍNDICE</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
Planteamiento del problema	2
Justificación	5
Objetivos	7
Hipótesis	8
<b>PRESENTACIÓN</b>	9
<b>CAPÍTULO 1: COMUNICACIÓN</b>	12
1.1 Definición de Comunicación	12
1.2 Importancia de la Comunicación	14
1.3 Propósitos de la Comunicación	15
1.4 Proceso de la Comunicación	18
1.5 Niveles de Comunicación	21
<b>CAPÍTULO 2: ORGANIZACIÓN</b>	25
2.1 Definición de Organización	25
2.2 Características de las Organizaciones	29
2.3 Objetivo de las Organizaciones	32
2.4 Escuelas del Pensamiento Administrativo	34
2.4.1 Escuela Clásica	34
2.4.2 Escuela Neoclásica	36
2.4.3 Escuela Moderna	38
2.5 Tipos de Organizaciones o Empresas	40

2.5.1 Definición de Empresa	41
2.5.2 Tipos de Empresa	43
<b>CAPÍTULO 3: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>	<b>46</b>
3.1 La Comunicación en las Organizaciones	46
3.2 La función de la Comunicación en las Organizaciones	48
3.3 Comunicación Interna y Externa	53
3.4 Redes de Comunicación	55
3.5 Clima Laboral	58
<b>CAPÍTULO 4: EMPRESA INFORMATIVA PERIODÍSTICA</b>	<b>60</b>
4.1 Definición de Empresa Informativa Periodística	60
4.2 Objetivos	62
4.3 Constitución	63
4.4 Organigrama	65
4.5 Importancia de la empresa informativa periodística	67
4.5.1 Definición de Periódico	68
4.5.2 Antecedentes	69
4.6 Importancia de la Prensa Escrita	74
4.6.1 Elementos de la Empresa Periodística	75
4.7 El Sol de Puebla	76
4.7.1 Historia	76
4.7.2 Servicios	81
4.7.3 Servicios pagados	83

4.7.4 Organigrama	83
4.7.5 Objetivos	86
4.7.6 Políticas	87
<b>CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA</b>	89
5.1 Sujetos	90
5.2 Muestra	91
5.3 Instrumentos de Medición	93
5.4 Procedimientos	94
<b>CAPÍTULO 6: RESULTADOS</b>	96
6.1 Situación de Comunicación Organizacional en El Sol de Puebla	96
6.2 Interpretación de Resultados	102
6.3 Problemas detectados	109
6.4 Propuesta de Estrategia de Comunicación Organizacional y Recomendaciones	111
<b>CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES</b>	113
<b>Bibliografía</b>	
<b>Anexos</b>	

## INTRODUCCIÓN

La comunicación es un elemento fundamental en el vivir de los seres humanos, y ésta no puede ser apartada en ninguna actividad realizada por el hombre ya sea en el hogar, en la calle o en el ámbito laboral.

Este último aspecto es el que nos ocupa, específicamente lo que se enmarca como la comunicación organizacional, la cual habrá de detallarse en los siguientes apartados.

La comunicación es un factor ligado totalmente al hombre y por consiguiente a los recursos humanos que conforman a una empresa, ellos, son elementos vitales para el logro de metas y objetivos, por lo que el tener una buena comunicación siempre ayudará de manera importante a alcanzar los fines para los que fue creada una empresa.

A través de esta investigación, se pretende saber si es necesario crear una estrategia de comunicación organizacional en El Sol de Puebla.



## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, las empresas para ofrecer los servicios de cualquier índole, en principio internamente deben estar bien; es decir, que sus trabajadores desempeñen sus labores de acuerdo con los requerimientos y las necesidades. De otra manera sus objetivos hacia el público o hacia los sectores a las que están dirigidas, no son los más adecuados.

Actualmente, en la competencia de mercado en que se vive, obliga a las empresas a estar más preparadas, con personal mayormente capacitado y contar con una estructura tanto física como en recursos humanos funcional, que alcance logros.

Las empresas del ramo periodístico escrito como es El Sol de Puebla, no son la excepción, éstas también están en la búsqueda permanente de ganar adeptos y clientes puesto que esto se refleja en mayores beneficios.

La comunicación hacia adentro de la institución, es un elemento fundamental para el buen desarrollo y alcance de las metas fijadas, para lo cual es necesario que en cada una de las áreas de la empresa trabaje de manera armónica y con conocimiento de los mismos objetivos, pues la finalidad es llegar a un mismo público.

En el caso de El Sol de Puebla, como uno de los medios de comunicación escritos más importantes en el estado de Puebla, una de sus características principales es llegar a un gran número de lectores de distintas edades, niveles de escolaridad y clases sociales.

A través de este trabajo, se busca crear una estrategia de comunicación organizacional en El Sol de Puebla, para que a través de ésta se logre un mejor ambiente laboral entre los que conforman cada una de las áreas de la empresa, pues el clima de trabajo no es el más óptimo.

En esta compañía periodística laboran 240 trabajadores (hasta 1997), mismos que están en un mal clima laboral, derivado de distintos factores los cuales influyen en el desempeño. Con base en esto se decidió diseñar una estrategia de comunicación organizacional, para que con ésta se pueda superar esta problemática.

En el Sol de Puebla, el ambiente laboral no es bueno. El problema consiste en que se desconoce cuáles son las causas y cuáles son los aspectos que demandan los trabajadores de los diferentes departamentos. Por lo anterior se llegó a las siguientes preguntas de la presente investigación.

\* ¿Cómo es la relación laboral entre los empleados de los diversos departamentos de El Sol de Puebla?

\* ¿Qué estrategias se deben llevar a cabo para mejorar la relación laboral y convivencia entre los trabajadores de El Sol de Puebla?

## JUSTIFICACIÓN

Debido a que no existe personal específico dentro de la Compañía Periodística El Sol de Puebla que se dedique a coordinar y planear actividades en cuanto a capacitación y mejoramiento en el clima laboral de los trabajadores, tampoco para la organización de actividades de convivencia, dar información sobre los movimientos internos, organizar reuniones de trabajo y otros aspectos relacionados, es necesaria la creación de una estrategia de comunicación organizacional en esta empresa.

La investigación estará dirigida y aplicada a la empresa antes mencionada, la cual en su estructura organizacional no cuenta con una estrategia o programa estrictamente dedicada a realizar acciones señaladas en renglones anteriores.

En muchas ocasiones este tipo de actividades son planeadas y ejecutadas por personal de dirección, redacción inclusive por algún jefe de departamento, lo cual provoca poca participación de los empleados o desinformación en las acciones emprendidas por el periódico.

Con la creación de una estrategia de comunicación organizacional, se pretende hacer sentir a los trabajadores que son tomados en cuenta y en consecuencia la realización de sus correspondientes tareas contengan la calidad

para el mejoramiento de la empresa. Así también inyectar a través de diferentes actividades motivación en el trabajo.

El problema en esta empresa es visible, pues no existe en ocasiones coordinación para la realización de eventos oficiales y extraoficiales, por lo que generalmente cuando se presenta la ocasión, se da duplicidad de funciones.

Los elementos que se destaquen en esta investigación podrán en cualquier momento determinado coadyuvar al mejoramiento del clima laboral en El Sol de Puebla y así corregir situaciones irregulares que entorpecen el buen desempeño de las funciones de cada área al interior de la empresa.

## OBJETIVOS

### \* Objetivo General

Conocer la opinión de los trabajadores de El Sol de Puebla acerca del ambiente laboral, para proponer así una estrategia de comunicación organizacional.

### \* Objetivos Particulares

\* Localizar las insatisfacciones que tiene el personal de esta empresa

\* Describir la comunicación entre los empleados de esta empresa

\* Conocer si es necesaria la creación de una estrategia de comunicación organizacional

## **HIPÓTESIS**

Con base en las opiniones de los empleados de El Sol de Puebla, se propondrá una estrategia de comunicación organizacional.

## **VARIABLES**

- \* VI: Opiniones de los trabajadores de El Sol de Puebla
- \* VD: Estrategia de Comunicación Organizacional

## PRESENTACIÓN

Uno de los aspectos fundamentales para la sociedad y para el hombre mismo es la comunicación, ésta que desde siempre ha buscado tener mayores alcances tanto en distancia como en contenido, actualmente los logros son sorprendentes.

La modernidad y la tecnología verdaderamente sorprenden a cualquiera, los avances en la manera y formas de comunicarnos, en lo que a tecnología se refiere, es tal que en unos cuantos segundos podemos comunicarnos con alguien al otro lado del mundo.

Sin embargo, pese a los nuevos avances en telefonía, en sistemas satelitales, en la internet, entre otros, el objetivo desde el principio es y seguirá siendo emitir una información y que ésta genere una retroalimentación. Los medios masivos de comunicación actuales tienen esta función y la cumplen.

Pero hay un ámbito que ha cobrado mayor interés desde la pasada década, ésta, es la comunicación organizacional, pues por mucho tiempo el objetivo de diversas empresas (incluyendo las de carácter informativo) era el de ofertar servicios y obtener ganancias a través de esquemas en donde no tomaban en cuenta el ambiente laboral interno de los trabajadores.



Es con base en lo anterior, que este trabajo de investigación propone una estrategia de comunicación organizacional para la empresa El Sol de Puebla, con la finalidad de que el ambiente laboral sea el más óptimo y así se alcance una mayor productividad porque los trabajadores se desenvuelven en un contorno adecuado y positivo.

A continuación se explicará el contenido de este trabajo de investigación que consta de 6 capítulos.

En el capítulo 1, se integra lo que es la comunicación, su objetivo, su propósito, como se da ésta, los niveles de comunicación. Está sustentado y apoyado en bibliografía de autores especializados en el ramo.

El capítulo 2, hace referencia a los elementos importantes de lo que es la organización, sus características, objetivos, las diferentes escuelas del pensamiento administrativo según los especialistas. Asimismo se establece la definición de empresa y sus componentes.

Ya en el capítulo 3, se conjuntan los dos temas anteriores; es decir: la comunicación organizacional, cuál es la función de ésta, los tipos y redes de comunicación.

Ahora bien, fue necesario integrar los aspectos antes señalados en el objeto de estudio de esta investigación como lo es El Sol de Puebla, la cual está inmersa en lo que se denomina empresa informativa periodística, por lo que así se denomina el capítulo 4. Aquí se describen algunas definiciones relacionadas como lo es el periódico y sus antecedentes.

En este apartado se incluye la historia de El Sol de Puebla, los servicios, objetivos y políticas que tiene esta empresa. Se denota qué es lo que cuenta esta industria periodística, una de las más grandes en el estado de Puebla, por la infraestructura y por el tiempo que tiene de existir.

El capítulo 5, corresponde al sustento metodológico en el que se basó este trabajo de investigación. Finalmente el capítulo 6, es el que establece los resultados de este trabajo y la propuesta de una estrategia de comunicación organizacional en El Sol de Puebla.

En tanto en el último capítulo, el 6, se exponen los resultados y se interpretan estos, asimismo, se hace la propuesta de una Estrategia de Comunicación Organizacional para la empresa El Sol de Puebla, con base a sus deficiencias y sus necesidades.

## CAPÍTULO 1

### COMUNICACIÓN

#### 1.1 DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN

¿Qué es la comunicación?, pues bien, antes de definirla, es necesario subrayar que sin ella no habría entendimiento alguno con los seres humanos. Una de las explicaciones más factibles es la de Paoli (1990), quien hace referencia a un acto de relación entre dos o más sujetos y donde se evoca un significado en común. Más adelante añade que si no existe un mínimo de comprensión entre los actores, la comunicación no se da.

Todas las relaciones humanas han tenido origen a través de la comunicación -es un hecho de dimensiones sociales-, desde los niveles más íntimos, hasta los colectivos. No se puede concebir a la sociedad sin este proceso. Existen numerosas definiciones de Comunicación: Aristóteles la ubicó como la búsqueda de todos los medios de persuasión que se tienen al alcance; pero tanto este último autor como J. Paoli (1990), coinciden en un aspecto importante donde se desarrolla la comunicación: La Sociedad.

Para que la comunicación pueda darse, es necesario la existencia de ciertos factores, tales como el emisor, mensaje y receptor fundamentalmente, aunque aquí cabe recalcar que también interviene un canal o medio por el cual se hace llegar la

información. En este sentido cabe señalar que ambos conceptos (comunicación e información) forman una unidad, pero son opuestos, porque en el primero debe haber una respuesta; es decir, causar una motivación al receptor para que éste se convierta en emisor; mientras que en la información no se espera respuesta de primera intención.

Comunicación e información, son dos aspectos de la totalidad de una sociedad. Esta última no puede ser tal sin la comunicación y no puede transformarse sin la información.

Pero también interviene otro factor, éste se denomina la interpretación. Según Paoli (1990), el modo de interpretar y valorar la realidad depende del contexto social, es decir, que puede haber diferentes entendimientos de lo que se emite; esto, porque los contextos culturales pueden ser diferentes, por tanto las reacciones también pueden variar.

Ahora bien, si hay algo por enfatizar, es que la comunicación también es una necesidad que hay que satisfacer, porque de no ser así la sociedad como tal reunión mayor o menor de personas, familias o naciones, no existiría.

## 1.2 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

Desde la aparición del hombre, éste sintió la necesidad de comunicarse con sus similares y con el entorno que lo rodeaba, para ello buscó diferentes formas, como los sonidos, señales, hasta llegar al desarrollo de la lengua y actualmente otros sistemas más complejos de comunicación.

Si se retoma parte de la historia, en un principio el hombre imitaba los sonidos de los animales y a medida que iba evolucionando, éste reflejaba a través de diferentes formas -como pinturas esculturas- sus actividades y tipo de vida. Posteriormente el ser humano descubrió la comunicación. De esta manera el hombre llegó a las palabras y a través de la ilación de ideas, logró expresarse para ser entendido con sus semejantes y así entender los mensajes. Más adelante se tuvieron que romper las barreras de la comunicación, como lo es la distancia.

Aquí es preciso subrayar, que el ser humano no puede vivir aislado; sin comunicarse, ya que aún dentro del propio organismo se dan interrelaciones. Así pues, el hombre por su naturaleza busca intercambiar mensajes; es decir, comunicarse.

Es imposible concebir a la sociedad sin comunicación, en ésta intervienen las relaciones humanas y de aquí parte la subsistencia de quienes integran a dicha sociedad.

Como anteriormente se dijo, es imposible concebir a la sociedad sin comunicación, en ella intervienen las relaciones humanas y de aquí parte la subsistencia de quienes integran a dicha sociedad.

"Si la vida es normal, se empleará gran parte de ella en comunicarse con los demás..." (Fernández Collado, 1988, p. 25). Esto quiere decir que en la vida de todo ser humano, la comunicación forma parte de él.

Los avances de la tecnología, han desarrollado las vías de comunicación, se puede mencionar al telégrafo, teléfono, fax, satélites, computadoras, internet, entre otros, los cuales ayudan a que los mensajes viajen en forma más rápida; sin embargo, hay que mencionar en este sentido, que es el propio hombre quien crea e inventa estos canales.

Actualmente se ha llegado a inventar lo que podría considerarse como algo inesperado, la internet, que resulta ser lo más sofisticado en relación al intercambio de información a distancia. Algo por subrayar en este punto, es que el ser humano se apoya de las tecnologías porque éstas dependen de él y no él de ellas.

### 1.3 PROPÓSITOS DE LA COMUNICACIÓN

El propósito de la comunicación, según lo entendido por varios autores, entre ellos David K. Berlo (1990), es influir en el receptor; es decir, que se dé una

retroalimentación e identificación del mensaje, para después generar una respuesta. Pero, para llegar a este objetivo (la respuesta) intervienen ciertos factores como el campo de experiencia, pues para comunicarse se necesita influir de manera intencional.

David K. Berlo (1990), sostiene que existen cuatro conceptos para definir este propósito:

- 1.- No ser contradictorio lógicamente, ni lógicamente inconsistente consigo mismo.
- 2.- Centrarse en la conducta y expresarse en términos de la conducta humana.
- 3.- Ser en lo más posible específico para lograr una relación en el comportamiento comunicativo real.
- 4.- Alcanzar una compatibilidad con las formas de comunicación de los seres humanos.

Con lo anterior, se puede decir que para comunicarse es fundamental contar con ciertas características que conduzcan a lograr una respuesta deseada, lograr que el receptor se convierta en emisor para dar por entendido que el mensaje fue aceptado y comprendido por quienes se quiere que sean influidos.

En este sentido, cabe señalar: en este propósito de la comunicación se debe tomar en cuenta a quién se va a afectar y de qué modo, debe haber una intención en el mensaje para recibir la respuesta deseada --una persuasión-. Así pues, la

base es obtener una retroalimentación. En ocasiones, el mensaje que en principio está destinado a cierto grupo, puede ser captado por otro al cual no estaba dirigido, logrando una reacción no prevista; aquí recae la importancia de especificar el contenido. Es por ello que el propósito y el público no pueden ir separados. Berlo, denomina a ésto como receptor intencional, el cual corresponde a aquel auditorio, receptor o público que se quiere persuadir.

Sobre el cómo del propósito, este autor refiere lo siguiente: los propósitos de la fuente y los del receptor, pueden ser diferentes pero llevan a cabo el fin que ambos proponían. Es necesario determinar el verdadero propósito y distinguir entre la comunicación, su receptor intencional y los receptores no intencionales.

La comunicación es una relación fundada en actos humanos, supone el actuar del hombre, quien busca comunicarse; para ello se basa en dos actos: hacer y obrar.

El hacer es la actividad que tiene como fin la realización de algo externo al hombre. La comunicación es arte al dirigirse a otra persona -pero como una palabra no comunica por si misma, ni perfecciona a quien la escucha sino la comprende-. Es necesario que el receptor participe en forma activa en el proceso de hacer común, para que así la comunicación se torne en obrar y perfeccione a quien la emite y a quien la recibe.



## 1.4 PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

Sin duda, para que se dé la comunicación, es precisa la intervención de ciertos factores, como el emisor, mensaje, y receptor, éstos pueden considerarse como fundamentales y sin ellos la comunicación no puede lograrse. Pero aquí, hay que mencionar la retroalimentación para que el concepto no quede sólo en información.

Ahora bien, a continuación se detallarán esos tres primeros elementos:

**Emisor:** Es aquél de donde surge lo que se quiere sea comunicado. Jesús María Aguirre, en su libro *¿Qué es la Comunicación?*, explica sobre este punto, que el emisor toma la iniciativa de transmitir algo con un propósito. Es entonces cuando surge un segundo punto, algunos estudiosos en la materia a este primer factor lo llaman fuente.

**Mensaje:** Propiamente es la información que debe estar conformada por el código, contenido y tratamiento adecuado para que sea entendible al receptor.

**Receptor:** Es simplemente aquél quien recibe el mensaje.

"Las fuentes y los receptores, de la comunicación deben ser sistemas similares. Si no lo son, la comunicación es imposible" (K. Berlo. 1990. p. 25).

Existen diferentes autores que manejan distintos modelos de comunicación, en donde se precisa que uno de los fundamentos de esta ciencia es que "los signos pueden tener solamente el significado que la experiencia del individuo le permita leer en ellos". (Paoli, 1990, p. 28). Donde también añade que sólo se puede interpretar la información dependiendo de los signos que se conocen de los significados atribuidos, el denominado "campo de experiencia".

Cabe hacer mención, de los diferentes modelos de comunicación se plantea en seguida los siguientes:

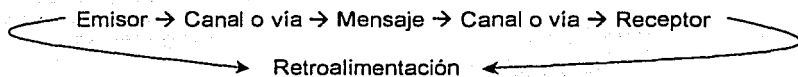
1.- Fuente---Mensaje---Destino. Éste, es uno de los más sencillos y que todo modelo lo incluye aunque los elementos cambien de nombre.

2.- Emisor---Codificador---Mensaje---Campo de Experiencia---Decodificador---Receptor. Aquí, se determina que el emisor y el receptor actúan dentro de las mismas características para la comprensión y entendimiento del mensaje. (A menor campo de experiencia en común, menor la comunicación).

3.- Existe otro modelo que este autor denominó "Tuba", donde intervienen: Comunicador, Intérprete, Decodificador, Medios y Feed Back. Este último término se refiere a la retroalimentación.

Los anteriores esquemas, están basados según los niveles de comunicación; así, el primero y el segundo se refieren a cualquier nivel de comunicación, pero el tercero se aplica sólo a la comunicación masiva.

Aquí hay que puntualizar que se mencionan sólo esquemas de Wilbur Schramm (1972), pues se debe a que los modelos antes señalados, sirvieron de base al que se utilizará. De esta manera, el prototipo a utilizar en la presente investigación para el funcionamiento de una estrategia de comunicación organizacional en la empresa El Sol de Puebla, es el siguiente, el cual está basado en el modelo manejado por David K. Berlo en su libro El Proceso de la Comunicación:



Después de haber mencionado el proceso de comunicación es necesario explicar que dentro de éste existe un factor importante, el cual muchas veces no permite que el mensaje sea entendido o que llegue al receptor. Éste es el ruido o también denominado interferencia, el cual siempre es externo y altera el contenido de la información.

Para ejemplificar lo que significa el ruido en el proceso de la comunicación, cabe mencionar un ejemplo: en una comunicación telefónica puede intervenir

alguna falla técnica, ocasionando que el mensaje no llegue tal como el emisor desea que lo comprenda el receptor.

Sin embargo, otros factores también pueden considerarse como ruido, tal es el caso de una mala pronunciación al hablar. El ruido es un sonido inarticulado y confuso más o menos fuerte que no permite escuchar el mensaje. Así pues, el ruido se puede encontrar en las diferentes formas de comunicación, ya sea hablada, escrita intermedia (a través de un instrumento como el teléfono, fax, radio, computadora, entre otros), o en otras formas.

## 1.5 NIVELES DE COMUNICACIÓN

Hay diferentes niveles de la comunicación, éstos dependen de la forma en que se da esta última y del número de personas que intervienen en ella, por lo que cada una lleva su propio proceso. Pero sin duda alguna, es preciso reiterar que en cada nivel se localizan los elementos básicos de la comunicación (emisor, mensaje y receptor):

*Comunicación Intrapersonal:* Según lo establecido en las lecturas de especialistas en materia de comunicación, se da dicho nivel cuando se llega a la reflexión. Aquí el emisor y el receptor es el mismo; es decir, juega ambas posiciones. Un ejemplo de éste, puede ser la lectura en el proceso de leer y entender la información.

*Comunicación Interpersonal:* Es aquella en la que participan dos o más personas que comparten ciertas características como el mismo espacio físico y un campo de experiencia similar. Un ejemplo de este nivel de comunicación es la que se da en un grupo de escuela cuando el profesor expone la clase; asimismo, una conferencia, una fiesta -entre otros-. En este ámbito, los autores la han denominado como una comunicación humana, pero algunos otros estudiosos la enfocan a algo tan sencillo como lo es el diálogo, que diariamente se da en todas las sociedades existentes.

*Comunicación Intermedia:* Esta corresponde a aquella retroalimentación o intercambio de mensajes que se da -como su nombre lo dice- por vía de un intermediario; es decir, un instrumento técnico. Así pues, se puede mencionar al teléfono, fax, telegrama, computadoras y muchos otros vehículos que se utilizan para transmitir un mensaje y finalmente comunicar. Cabe recalcar que actualmente la modernidad y sus avances tecnológicos permiten establecer comunicación que anteriormente no se había pensado, tal es el caso de las conferencias que se emiten en vivo desde un país y llegan a otra nación al mismo tiempo; como este ejemplo se podría mencionar muchos otros.

*Comunicación Organizacional:* Es el flujo de mensajes en una organización mediante una red de relaciones interdependientes en la que intervienen: Mensajes, red, interdependencia y relaciones. Puede entenderse también como la comunicación que se da en un proceso estructurado, donde los que participan buscan un objetivo en común. Estos conceptos pueden ser enfocados

específicamente a la codificación y decodificación de los mensajes en una empresa. Este punto de la comunicación organizacional, será detallado más adelante en el presente trabajo.

*Comunicación Masiva:* Se entiende por comunicación masiva aquella donde los mensajes llegan a un grupo heterogéneo, anónimo y grande. Con esto, se quiere decir que los individuos tienen diversas características. En este nivel, el proceso que se utiliza permite al perceptor seleccionar los mensajes que menor esfuerzo le ocasionan para que le llegue el significado en forma fácil; asimismo "los que más llaman su atención y más despiertan las necesidades de su personalidad y los que mejor respetan el conjunto de normas de grupo y valores, ya que el receptor es parte de un grupo social determinado" (Toussaint. 1988. p. 75).

Ahora bien, se especifica que la comunicación también tiene funciones, las cuales están enfocadas a informar, educar y entretener. El primer punto, no puede ir desligado de la comunicación, pues ésta lleva forzosamente un mensaje y por tanto se está dando a conocer lo que el emisor quiera que se sepa.

En el renglón educativo, éste se conceptualiza dentro del proceso de socialización de la comunicación, puede ser formal o informal. Aquí cabe mencionar que a través de la comunicación se puede moldear en cierta forma al receptor.

En cuanto al entretenimiento, en muchos mensajes que a la vez son informativos y educativos, también pueden entretener al receptor. Los anteriores

propósitos no son excluyentes aunque algunos autores consideran lo contrario. De esta manera "puede ocurrir que relacionemos ciertas características de un mensaje con determinados efectos o intenciones, pero parecería más acertado ubicar el propósito en la fuente y en el receptor en vez de hacerlo en el mensaje" (K. Berlo, 1990, p. 9).

Con términos generales, a continuación se explican los conceptos relacionados con las funciones de las que se hablaron anteriormente:

*Informar:* Dar a conocer algo a los perceptores o receptores de un mensaje, para que éstos con dicha base, generen la retroalimentación.

*Educar:* Dirigir o encaminar a alguien para desarrollar las facultades de aquellos a quienes va dirigida la información.

*Orientar:* Canalizar a los receptores sobre lo que ignoran, pero que desean saber. Es decir, dirigir hacia un fin determinado.

*Divertir:* Seguir alguna acción que entretiene y distrae de las ocupaciones o acciones ordinarias.

## CAPÍTULO 2

### ORGANIZACIÓN

#### 2.1 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

Para poder definir organización, es necesario recurrir en principio a otros términos, los cuales tienen una relación muy estrecha con ésta. Dichos conceptos son: negocio, sociedad y organismo social.

Dentro de la administración de empresas a menudo se escucha la palabra negocio, misma que llega a confundirse con empresa, siendo más común esta última.

"Por negocio se entiende el tráfico o comercio de todo lo que es objeto de una ocupación lucrativa" (Muñoz Garduño. 1992. p. 30).

Peter F. Drucker, en su obra *La Gerencia de Empresas*, define al negocio como "una empresa comercial que es producto de la creación y dirección humana; no está dirigida por fuerzas. Las fuerzas económicas establecen límites a lo que la gerencia puede hacer. Crean oportunidades para la acción gerencial" (F. Drucker. 1993. p. 47).



La conclusión de Drucker, es que un negocio no sólo se puede definir o explicar a través de las ganancias; sin embargo, en estas definiciones se encuentra que al hablar de negocio hay referencia a la ejecución de actividades comerciales. En la actualidad, este término -negocio-, siempre da una idea del sentido lucrativo que se persigue.

De esta manera, se puede definir que negocio es un conjunto de diferentes actividades, las cuales se ejecutan para alcanzar objetivos y en su mayoría son de carácter lucrativo.

Por lo que respecta a sociedad -en términos mercantiles-, se puede definir como "la agrupación natural o pactada de personas con el fin de cumplir, mediante la mutua cooperación, todos o algunos fines de la vida" (Muñoz Garduño. 1992. p. 33).

Sociedad es "conjunto organizado de personas, formación de pueblos o naciones, agrupación. Individuos que operan con un fin determinado. Asociación de personas que juntan capitales y esfuerzos para dedicarse al comercio, la industria, etcétera" (Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado. 1989. p. 547).

Al comparar estos dos términos, con el negocio existe mucha similitud, aunque en estos dos últimos se recalca la unión de varias personas. Así pues, se definirá como sociedad a la unión de dos ó más personas que interactúan entre sí, con la finalidad de lograr algo en común.

Por otra parte, un organismo social "es el conjunto de oficinas, dependencias o empleos que forman una entidad o institución, perteneciente o relativo a una compañía de sociedad, a los socios o compañeros aliados o confederados" (Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado, 1989, p. 2747).

En este contexto, cuando se refiere a un organismo social, se hace referencia también a lo que es una compañía o sociedad, negocio, gobierno, escuela, universidad, entre otros; y, se denomina así porque se encuentra desarrollado dentro de la sociedad y además es muy común en ésta, siendo al final de cuentas producto de la creación del hombre.

Ahora bien, "una organización es un proceso estructurado donde interactúan las personas para alcanzar sus objetivos" (H. Hicks, 1988, p. 55).

"Organización, es el estudio de las funciones administrativas y de gestión de las empresas, con la finalidad de descubrir los principios generales aplicables a todas las actividades realizadas en el marco de una empresa"(Diccionario Enciclopédico Salvat, 1999, p. 250).

Después de comparar las definiciones de organización, se han encontrado los siguientes puntos en común:

- a).- Una organización siempre está integrada por personas
- b).- Estas personas interactúan entre sí
- c).- Dicha interacción siempre es en virtud de cierto tipo de estructura
- d).- Siempre tienen un objetivo
- e).- Objetivo en común, que una persona por sí sola, no podría lograr.

Así pues, se puede descifrar que una organización es el conjunto de personas que interactúan entre sí, con delimitaciones de carácter estructural cuya finalidad es alcanzar un objetivo en común, ya que de manera individual sería imposible alcanzarlo.

Dicha interacción para el logro de objetivos, debe efectuarse con la mayor eficiencia y al practicar la coordinación de los recursos para obtener los mejores beneficios en la "organización", se está desarrollando en este sentido, administración.

La administración, es un término que se define de diferentes formas, pero siempre que se analicen los diversos conceptos, se encontrarán denominadores comunes:

- Objetivos
- Recursos
- Organismo social, organización o negocio

Retomando lo anterior, la administración puede ser definida como la disciplina que se encarga de coordinar los diferentes recursos que integran a un negocio, sociedad, organización u organismo social, con la finalidad de alcanzar un objetivo.

En este sentido, es preciso decir que la administración como objeto de estudio, sólo es aplicable a las organizaciones y por ello no se puede concebir a una organización sin la administración; esta última, es un proceso inherente a la vida de cualquier organismo desarrollada empírica o científicamente, para bien o para mal, pero al final desarrollada.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

Para especificar acerca de las características de las organizaciones, es necesario tomar en cuenta las múltiples definiciones existentes y la estrecha relación que hay con dos términos expuestos en el apartado anterior. Sin lugar a dudas, uno de los aspectos importantes, es que está integrada por recursos.

Para lograr sus objetivos, toda organización se apoya en una serie de recursos y elementos que la constituyen en su conjunto; dichos recursos, al administrarse adecuadamente permitirán cumplir con las metas establecidas para lo que se conformó o se creó. De esta manera, en una empresa pueden clasificarse de la siguiente forma:

a).- *Recursos Financieros*: Son los que se obtienen mediante la emisión de acciones y obligaciones, crédito de proveedores, reinversión de utilidades, entre otros. Los factores que deben tenerse en cuenta para la integración de este recurso en una organización, es responsabilidad del área de finanzas.

b).- *Recursos Materiales*: Se refiere a terrenos, locales y edificios, instalaciones, maquinaria, equipos, herramientas, mobiliario, materia prima, entre otros. La parte rutinaria de este tipo de integración, corresponde al departamento de compras de la empresa.

c).- *Recursos Técnicos*: Sistemas, métodos, procedimientos, fórmulas, patentes, instructivos y demás. La obtención de los anteriores, es efectuada por diversas áreas.

d).- *Recursos Humanos*: Es el conjunto de personas con el que cuenta la organización, el patrimonio más valioso, pues es la parte eminentemente activa, ya que los recursos financieros, materiales y técnicos, son solamente mecanismos que respaldan la labor humana; en consecuencia, la clave del éxito de una empresa depende de los recursos humanos que la conforman y son quienes ejecutan las funciones de todos los puestos y niveles.

Se pueden encontrar otras clasificaciones de los recursos de una organización, por ejemplo, está formada por cosas y personas, o bien por recursos

humanos y materiales; pero en esta investigación se decidió enmarcar estos cuatro tipos de recursos para ser más explícitos en cuanto al estudio de las características de la organización. Es importante hacer notar, que dicha clasificación está basada en el criterio de Agustín Reyes Ponce, considerado como "padre de la Administración en México".

Por su parte, Hicks (1988)--autor antes mencionado-- establece dos características comunes en todas las organizaciones: El elemento núcleo y los elementos operantes.

El primero, lo constituyen las personas, particularmente aquellas cuyas interacciones componen a la organización. Los elementos operantes, son los recursos humanos tales como las capacidades de sus miembros, inteligencia, creatividad -sólo por señalar- y, su influencia personal.

Una característica más, es que implícita o explícitamente, desarrolla siempre administración, concepto que ya fue descrito con anterioridad, además de que siempre la desempeña para alcanzar un objetivo; cabe señalar que este último se analizará en el siguiente apartado.

Con este marco, es preciso señalar que existen tres elementos esenciales de la organización:

1.- *Partes y Funciones diversas*: Es decir, ningún organismo tiene partes idénticas ni de igual funcionamiento.

2.- *Unidad Funcional*: Dichas partes diversas con todo, tienen un fin u objetivo en común.

3.- *La Coordinación*: Específicamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria con las demás.

### 2.3 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Como anteriormente ya se ha mencionado, los objetivos son elementos comunes de las organizaciones, pues éstas siempre persiguen objetivos.

"Establecer un objetivo, es fijarse un propósito, cuando lo anterior se aplica a un organismo social, se convierte en la razón de su existencia, así se manifiestan los objetivos económicos, políticos, educativos, sociales, entre otros, que señalan los resultados esperados para el futuro, como productos de la acción de los integrantes de la organización y de la aplicación del proceso administrativo" (Barajas Medina, 2000, p. 72).

"Los objetivos organizacionales son las metas hacia las cuales se dirige el sistema abierto de la administración" (C. Certo, 1998, p. 57).

"Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades, representan no sólo el punto final de la planeación sino también el lugar hacia donde se encamina la organización" (Koontz / O'Donnell, 1989, p. 147).

Con base en lo anterior, resulta importante subrayar que los objetivos de una organización los constituyen sus metas; es decir, a donde se pretende llegar. Son las guías que orientan a la misma.

Los objetivos se pueden clasificar en diversas formas:

- a).- Económicos
- b).- De servicio
- c).- Sociales
- d).- Técnicos
- e).- Políticos
- f).- Individuales y Colectivos
- g).- Generales y Particulares
- h).- Básicos, Colaterales y Secundarios
- i).- A Largo y Corto plazo
- j).- Naturales y Subjetivos o Arbitrajes

Cabe señalar que los objetivos en una organización, los fijan los dueños o empresarios y al administrador le corresponde el cómo debe hacerse.



## 2.4 ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

Anteriormente, se mencionó que la administración es una actividad inherente a un organismo social, pero ésta, no siempre ha presentado las mismas características a lo largo de la historia. Se dice que la administración surge desde el momento en que el hombre primitivo se auxilia de otro para mover una piedra; y es que la administración es una actividad que desarrolla el individuo casi desde su aparición sobre la faz de la tierra; sin embargo, hasta el siglo XIX es cuando surgen las llamadas escuelas del pensamiento administrativo.

Las escuelas del pensamiento administrativo, son los diversos enfoques que se le han dado al estudio de la administración, buscando una mayor efectividad y maximización de los recursos que la componen.

Convencionalmente, se puede hablar de tres escuelas que a su vez están integradas por diferentes corrientes y tratadistas que expresan sus puntos de vista de acuerdo a las características presentadas en las diferentes épocas; estas son: *La Escuela Clásica, la Escuela Neoclásica y la Escuela Moderna.*

### 2.4.1 ESCUELA CLÁSICA:

Sus objetivos son los tradicionales de la administración, surgieron a raíz de la Revolución Industrial (Siglo XIX), aportando postulados que en nuestros días aún se

siguen aplicando; aunque algunos han sido cuestionados, sirven de base a los diferentes enfoques dados a dicha ciencia. Sus corrientes son las siguientes:

a).- *Corriente científica o productiva*: Tiene como principal postulado el incremento de la productividad desde un punto de vista científico a partir del aspecto microadministrativo y el estudio de tiempos y movimientos con una validez universal.

Su preocupación principal es la productividad y busca elementos que proporcionen procedimientos racionales del trabajo operativo. Su exponente más representativo es Frederick Wilson Taylor, considerado como el "padre de la administración Científica".

b).- *Corriente positiva o del proceso administrativo*: El creador de ésta fue Henry Fayol, completó el trabajo de los productivistas aportando un proceso administrativo, cuyos elementos son: Previsión, planeación, organización, coordinación y control.

Fayol, es considerado como el "padre de la administración Procesal", y su mayor aportación consiste precisamente en observar y desarrollar a la administración como un proceso. Complementó su trabajo Lindall Urwick, quien estableció en el proceso las fases Mecánica y Dinámica, refiriéndose a lo teórico y práctico de la administración respectivamente.

c).- *Corriente jurídica o legalística*: Los puntos de vista de esta corriente, corresponden al ámbito de la administración pública, en la que el grupo de administradores públicos y especialistas en derecho administrativo, orientaron sus esfuerzos al análisis de la actuación del estado a partir de los órganos de la administración pública y su correspondencia con las disposiciones jurídicas que fundamentan sus acciones.

#### 2.4.2 ESCUELA NEOCLÁSICA:

Surge como respuesta al tratamiento mecanicista del hombre interesado básicamente en una mayor productividad y eficiencia, llevando la división del trabajo y la especialización a sus máximas consecuencias en detrimento del estudio o de la conducta humana dentro de la organización.

Dicha corriente, se basa esencialmente en dos factores: El Grupo en las organizaciones y el Ser Humano desde el punto de vista individual.

Cabe señalar que esta escuela se inicia en la década de los veinte, en lo que se llama la época de la administración de personal; está integrada por dos corrientes:

a).- *Corriente de Relaciones Humanas o Humanística*: Encabezada por dos tratadistas como lo son Elton Mayo y Mary Parker Follet.

Analiza los problemas administrativos, no con criterio individualista sino en el estudio de los grupos y su comportamiento, estimulando la cooperación entre los individuos mediante las aportaciones de: la psicología y filosofía del trabajo, mejoramiento del clima de trabajo y el reconocimiento de que la actividad humana dentro de la empresa se expresa a través de grupos.

Elton Mayo, recalca la importancia de los grupos informales y Parker Follet da especial interés a los criterios de coordinación, poder y autoridad, pidiendo para ello unión o identificación con el grupo.

*b).- Corriente del Comportamiento Humano, Conductista o del Sistema Social:*

Constituye una corriente de transición que vincula los aspectos más sobresalientes de la Escuela Clásica y Neoclásica con la Escuela Moderna. Surge como una necesidad de reconocer la importancia del individuo en el esfuerzo cooperativo.

Se dice que esta corriente es ecléctica ya que incluye desde cómo influir en el comportamiento individual, hasta un análisis detallado de las relaciones psico-sociológicas.

De esta manera, se observa que la corriente de las relaciones humanas se centra en el grupo, mientras que la del comportamiento humano se enfoca al individuo; está integrada en su mayoría por psicólogos. Sus principales representantes son: Douglas Mc Gregor, con su teoría X y teoría Y. Anbrham

Maslow, con su teoría de la Jerarquización de las Necesidades, Frederick Herzberg, con su famosa teoría Dual o de los Factores Higiénicos y Motivadores, Chrys Argirys, con su modelo de la Incongruencia.

La mayoría de estas teorías proponen un modelo de cómo debe motivarse a las personas de una organización.

### 2.4.3 ESCUELA MODERNA:

Son conceptos modernos que tiene la administración según sus aplicaciones y su especial forma de visualizar la problemática de las organizaciones, para lo cual se ha dividido en:

a).- *Corriente de la Teoría de Decisiones*: Tiene una marcada influencia económica en el manejo costo-utilidad, punto de equilibrio, oferta-demanda, entre otros. su principal representante es Herbert A. Simon.

b).- *Corriente de las Matemáticas*: Se basa en la predicción y diagnóstico administrativo. Es un enfoque cuyo propósito fundamental radica en la investigación y determinación de factores, símbolos y datos que sean medibles y permiten una mayor precisión.

c).- *Corriente de la Administración por Sistemas:* El biólogo Ludwig Bertalanffy, es su principal representante, él consideró al sistema como un conjunto de partes de interacción.

d).- *Corriente de la Administración por Proyectos:* En México la administración por proyectos ha sido aplicada a la ingeniería y a la economía. Esta requiere una organización técnico-administrativa en forma integrada, asegurando su financiamiento armónico y coordinado de los diversos subproyectos.

e).- *Corriente de la Administración por Objetivos:* Surge en 1954 por Peter F. Drucker. Ésta requiere autocontrol y el pleno apoyo de la alta dirección, motivando al personal a la acción; no porque se le ordene, sino porque la tarea u objetivo lo exige. Actúa no porque alguien quiere que lo haga, sino porque él mismo decide que es necesario.

f).- *Corriente de la Administración Creativa:* Desarrollada en Japón en los años sesentas por Shigeru Kobayashi. Se basa en que el ser humano encuentre uno de sus principales motivos de su existencia, con amplias posibilidades de autorealización.

g).- *Corriente del Desarrollo Organizacional:* Es la teoría y práctica del cambio planificado, orientado a la educación y fortalecimiento de las organizaciones para

mejorar la eficiencia y la operación general, mediante la inclusión de un agente de cambio como impulsor del proceso.

Para poder comprender mejor las escuelas del pensamiento administrativo, se resumirá con el siguiente ejemplo: Si se colocaran en una balanza de lado izquierdo a la empresa y de lado derecho al recurso humano; en la Escuela Clásica la balanza se inclina hacia la izquierda, en la Neoclásica hacia la derecha y en la Moderna se equilibra.

## 2.5 TIPOS DE ORGANIZACIONES O EMPRESAS

Con anterioridad ya se ha mencionado que una organización es una agrupación de personas que trabajan conjuntamente en forma estructurada para alcanzar un objetivo específico o un conjunto de éstos. Los tipos de organización tienen que ver en gran parte con los objetivos que se persiguen, de esta manera se tienen:

a).- *Empresas Productivas*: Organizaciones que producen alimentos, la industria automotriz, la textil, entre otras.

b).- *Empresas u organizaciones de Servicio*: Son aquellas que se dedican al área de hoteles, restaurantes, empresas de información (radio, prensa, televisión), sólo por mencionar.

c).- *Organizaciones para el Bienestar Público*: Se refiere a las de tipo clubes de servicio, beneficencias, organismos de caridad, de salud.

d).- *Asociaciones de Bienestar Mutuo*: Como lo son las cooperativas o sindicatos, entre otras.

De esta manera, es preciso subrayar que la empresa El Sol de Puebla se ubica en las organizaciones de servicio, pues es una organización que brinda diversos servicios, como más adelante se detallarán.

#### 2.5.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA

Hasta el apartado anterior, se han comentado las características y generalidades de las organizaciones, pero a menudo se sustituye dicho término por el de empresa, veamos cuál es el significado de esta última palabra.

Empresa, se define como la unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en donde se actúa.

Empresa, es también la actividad económica organizada, dirigida a la producción de bienes y servicios para el mercado.



Dicho concepto se puede estudiar desde varios aspectos, según el criterio y el punto de vista que se le de:

- a).-Aspecto Económico
- b).-Aspecto Jurídico
- c).-Aspecto Administrativo
- d).- Unidad Sociológica
- e).-Mirada de Conjunto

Así pues, la empresa es un subsistema de la economía y ésta a su vez lo es de la sociedad como un todo. Es necesario delimitar el ámbito de las obligaciones de la empresa en el contexto social.

Las normas que determinan la forma adecuada de actuar no aseguran que en efecto ésta se lleve a cabo. Existe un gran número de teorías que ponen los basamentos de ese adecuado actuar en la sociedad, entre lo cuales sobresalen:

- 1.- La rentabilidad a largo plazo y la responsabilidad social son simultáneamente conceptos similares.
- 2.- Los cambios de ética de los empresarios están en concordancia con los cambios en las normas de la sociedad.
- 3.- Las empresas o negocios pueden esforzarse en la consecución de metas sociales, más que en simples beneficios monetarios.

4.- Las empresas podrían preparar una lista de objetivos, dando prioridades a los valores sociales, no necesariamente lucrativos.

5.- los negocios, serán socialmente responsables en la medida en que perciban y traten los problemas relativos al ambiente.

En los puntos anteriores, se aprecian los aspectos sociales de la empresa, que no sólo tienen objetivos económicos, sino también de proporcionar empleo, satisfactorios, bienestar a la comunidad, entre otros.

Esta unidad económica social, en sí, tiene una gran diversidad de objetivos y pueden variar según el tipo; sobre la responsabilidad social de la empresa, los autores de la administración tratan este punto con amplitud y desde diferentes criterios.

## 2.5.2 TIPOS DE EMPRESAS

En cuanto a los tipos de empresas, éstos pueden clasificarse en tres grandes grupos:

a).- *Empresa Pública*: Es aquella donde cobra importancia la ejecución y observación de la política gubernamental. En éstas, las presiones de grupo son de mayor magnitud y variedad que en el sector privado. La administración pública se impone sobre los particulares, a través de leyes, edictos o reglamentos.

Además, el sector público carece de ambiciones lucrativas, ejerciéndose dentro de una rigidez legal y reglamentaria.

b).- *Empresa Privada*: Pertenece a particulares, donde la naturaleza del órgano o tipo de autoridad que interviene es contractual. Puede perseguir fines de lucro.

c).- *Empresa Mixta*: Interviene tanto el estado como particulares, pueden ser de dos tipos: Paraestatal o Descentralizada.

Una clasificación más específica de empresas, podría ser la siguiente:

*Empresas Comerciales*: Pueden ser aquellas que se dedican a la venta de diversos artículos.

*Empresas de Servicios*: Aquí se pueden subrayar la que nos ocupa en este trabajo, la empresa periodística, tal como El Sol de Puebla, El Heraldo, Síntesis; así como hoteles: Aristos, Camino Real, entre otras de diferentes ramas, pues dan -como su nombre lo dice- un servicio al público en general.

*Empresas Públicas*: En éstas están las que pertenecen a las autoridades oficiales, sólo por mencionar una, Comisión Federal de Electricidad

*Empresas Privadas:* En México existen miles de este tipo y es lo que se conoce comúnmente como iniciativa privada.

*Empresas Mixtas:* En estas se incluyen las que concentran capital tanto privado como público, una muestra clara y reciente de este tipo, es la industria de Pemex donde parte de las acciones las han comprado particulares.

Pero también se pueden mencionar a los hospitales, iglesias, escuelas, sindicatos, gobierno, Ejército, hoteles, tiendas y hasta el propio hogar. Todas éstas también implican una organización.

## CAPÍTULO 3

### COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

#### 3.1 LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

En los capítulos anteriores se definieron los términos Comunicación y Organización, por lo tanto, en el presente apartado habrá de desarrollarse el concepto de ambas, con la unión de sus bases.

No está de más, reiterar que comunicación es un proceso utilizado diariamente en la familia, las escuelas, las industrias, la iglesia y en todos los organismos sociales. La empresa por lo tanto, necesita de la comunicación para poder alcanzar sus objetivos; Cabe señalar que el mismo proceso administrativo contempla en su etapa de dirección al elemento comunicación, esta función requiere especial atención por parte de los administradores, para poder coordinar el elemento humano; el cual, sin lugar a dudas es un recurso que necesita un tratamiento especial y diferente de los demás.

Uno de los elementos básicos dentro de la administración, es la conformación de un organigrama, entendida como una representación gráfica de la estructura organizacional formal de una empresa, integrado comúnmente por cuadros y líneas. Dichos cuadros representan los puestos y/o departamentos, y las líneas son los canales de comunicación.

"Es difícil definir a la comunicación organizacional. En primer lugar, la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Esta verdad es bien sabida y tiene su fundamento en otra, igualmente obvia: La comunicación es el proceso social más importante... Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio..."(Fernández Collado. 1988. p. 30).

De la definición anterior, se denota que la comunicación organizacional incluye procesos tanto internos como externos; procesos planificados y controlados, a fin de lograr niveles de máxima eficiencia para las empresas.

"La comunicación interpersonal dentro de las organizaciones se conoce como comunicación organizacional, en esencia, la comunicación organizacional se relaciona directamente con las metas, funciones y estructura de las organizaciones. El éxito organizacional, en gran parte, es determinado por la efectividad de la comunicación organizacional..."(C. Certo. 1994. p. 336).

Con base en lo anterior, la comunicación resulta ser una función encaminada hacia el logro de los objetivos de la empresa, cuyo éxito depende en gran medida de lo eficiente de su comunicación.

Tanto la primera como la segunda definición, son similares, en ambas existe el entendimiento de que la dirección de la empresa debe planificar y controlar sus procesos de comunicación, tanto internos como externos y por ende, alcanzar los objetivos. Concluyendo entonces, la comunicación organizacional son los procesos de intercambio de información que realiza una empresa con sus empleados y con su entorno.

Aunque parezca reiterativo, es preciso señalar que la comunicación es el medio por el cual se unifica la actividad planeada. Aplicarla efectivamente es fundamental para poder desempeñar las funciones de planeación, organización, dirección y control, pues es una acción a la cual los gerentes destinan una mayor proporción de su tiempo.

### 3.2 LA FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

No es exagerado decir que la comunicación es el medio por el cual se conjuntan los planes de trabajo, pero también puede considerarse como la forma en que se encausan las fuerzas de energía social a través de ciertos sistemas. Ya sea una religión, una familia, un grupo de niños exploradores o una empresa mercantil; la transferencia de información de un individuo a otro es absolutamente esencial. Es por medio del intercambio de mensajes, como se logra modificar la conducta de los trabajadores, efectuar cambios, que la información sea productiva y alcanzar los objetivos.

Los estudios acerca de la importancia de esta ciencia -la comunicación- en las organizaciones, es un tema reciente; pues anteriormente no fue analizada profundamente debido a que siempre se formó parte de ella; es decir, no es que se ignorara la trascendencia de esta función, es sólo que todos tenían presente lo fundamental de este proceso.

En la actualidad, existe mucha atención en los efectos que producen los procesos tanto comunicativos como administrativos, de tal forma que diferentes disciplinas como la sociología y la psicología realizan aportaciones al estudio de la comunicación en las empresas.

"...La actitud predominante en la comunicación actualmente sintetiza las contribuciones tanto de sociólogos como psicólogos y el empleo de tales aportes para el bienestar de la empresa. El propósito y las metas predominan en la mente de todos aquellos que administran empresas. Para lograr estos fines, se valen de técnicas y principios sociales de muchos colaboradores, incluyendo a expertos de la comunicación..."(Koontz / O'Donell, 1989. p. 683).

En la comunicación organizacional no sólo los administradores toman iniciativas, mientras los subordinados las reciben, ni tampoco estos últimos emiten únicamente información -mientras los superiores escuchan-, sino que es un hecho que todos los integrantes son tanto emisor como receptor de mensajes; según las relaciones de autoridad y cooperación existentes en cualquier tipo de empresa.



En un sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una empresa, es efectuar cambios y modificar actitudes hacia el bienestar de la agrupación. En las empresas pequeñas, se puede decir que los procesos de comunicación tienden a ser más sencillos que en las grandes, debido a la gran cantidad de obstáculos o barreras a las que se pueden enfrentar dichas estrategias. Así, en una empresa la comunicación se utiliza desde el reclutamiento de personal, pues a través de ésta, se trata de persuadir a los empleados potenciales de las ventajas de trabajar en dicho lugar.

Respecto a la inducción de personal, el proceso de comunicación resulta de vital importancia, pues con éste el trabajador se familiarizará generalmente a la empresa y específicamente con su puesto, para esto, tendrá que dársele a conocer las principales políticas y objetivos que rigen al organismo, antecedentes históricos, jefes inmediatos y puestos con los que tendrá relación en su desempeño laboral.

Para ejercer sus funciones de manera efectiva, todo empleado requiere de la información. El empleado responsable y de cierto nivel intelectual, responden de manera positiva a las instrucciones detalladas y a una supervisión rígida. Se considera asimismo capaz de un trabajo total y, para desempeñarlo bien, necesita conocer la interacción que tiene en sus actividades, así como su importancia en el conjunto de la tarea. Basado en esta información puede participar de manera más inteligente y ser más productivo para la organización.

En lo referente a la seguridad industrial, hoy en día las empresas desarrollan más información sobre la protección del empleado en el trabajo, pues se trata de evitar accidentes que afecten al personal y lógicamente a la empresa con gastos. Desde el punto de vista de la empresa, la comunicación es una actividad primordial pues aminora -como ya se dijo- el costo humano de accidentes, baja en las materias primas en composición de seguros y los costos legales de la defensa.

Otro proceso donde resulta importante la comunicación es en la evaluación del rendimiento de los empleados; ya que para obtener las principales características acerca del trabajo de los empleados, no se puede prescindir de la comunicación, lo mismo resulta al notificar a los trabajadores los resultados de dichas evaluaciones. Mediante esta última, puede conocerse cómo están situados los integrantes de la organización, que es lo que sus jefes consideran como principales virtudes y defectos respecto a las funciones asignadas y cómo pueden mejorar su contribución en el futuro.

Por lo que se refiere a la disciplina, todos y especialmente quienes laboran, reconocen la actividad de ésta en las actividades organizadas. El propósito de la comunicación en este sentido es familiarizar a los miembros de la empresa con todas sus reglas, a fin de evitar en lo subsecuente que se incurra con frecuencia en omisiones a las mismas y de esta manera lograr orden y eficiencia. Aquí cabe subrayar: la comunicación es un proceso que se desarrolla intrínsecamente a la vida de cualquier organización; éstos son sólo algunos factores utilizados en la

administración de una empresa que requieren o se valen de la comunicación; sin embargo, también puede nombrarse otras funciones que si no fueran por observar una planificación en los procesos de comunicación, no podrían lograr sus fines para las que fueron creadas, tal es el caso de la motivación, el ejercicio del liderazgo, la integración, la consideración o administración de grupos y supervisión -sólo por mencionar algunas-.

Muchos teóricos ven la posibilidad real de interpretar el caudal de información de la empresa como un sistema. Así pues, el sistema de información que se interpreta normalmente, permite al administrador especificar o que se le especifiquen ciertos datos suministrados por subordinados, encargados de seleccionar las fuentes internas y externas. La información recibida se evalúa y las decisiones se ponen a la consideración y acción de los subordinados. Este es un sistema de un sólo circuito. En las empresas modernas, los circuitos están interrelacionados en cada nivel sucesivo de administración. Este concepto suministra el caudal de información requerida; en forma ascendente y descendente y en la estructura de la organización, partiendo del supuesto de que el ejecutivo principal ha definido sus necesidades.

Para concluir sobre este punto, puede decirse que la comunicación es una función muy importante para las organizaciones, debido a que ayuda o perjudica según sea su planificación y tratamiento- al logro de las metas y en consecuencia el desarrollo de cualquier empresa.

### 3.3 COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

En el tema anterior, se hizo referencia a la comunicación en las organizaciones. Esta comunicación organizacional se puede dividir en *interna* y *externa*. La primera se refiere a aquellos procesos que se llevan dentro de los límites de la estructura de la organización. El factor humano es un caso especial en cuanto se refiere al propósito de la empresa. Desde un punto de vista interno, no se tienen problemas de información con otros factores, sobre todo de carácter material. Sin embargo en todos los aspectos en que interviene el factor humano desde el reclutamiento hasta la jubilación, es sumamente importante la comunicación efectiva; así tenemos que la comunicación interna se basa esencialmente en todos los integrantes de la empresa, pues ellos constituyen un recurso que queda bajo la planeación y control de la dirección del organismo social.

La comunicación interna, llamada también comunicación organizacional, va desde la información de las políticas, reglas y procedimientos por parte de la administración a los subordinados, hasta las relaciones interpersonales de amistad y compañerismo que desarrollan los empleados dentro de dicho organismo.

Por otra parte, un buen ambiente de trabajo o viceversa, depende en gran medida de la planificación y control de la comunicación organizacional. Como se ve, este nivel de la comunicación resulta de vital importancia pues no sólo contempla los aspectos de relación superior-subordinado, sino que se extiende a las

interacciones entre los trabajadores, mismas que pueden obstaculizar las funciones y tareas desarrolladas dentro de la misma empresa; razón por la cual, debe existir una adecuada coordinación en su manejo. En el desarrollo de la comunicación organizacional, resulta conveniente las aportaciones de disciplinas específicas para desempeñar esta área que resulta prioritario, para ello es básica la participación de los estudiosos de las ciencias de la comunicación.

Respecto a la *comunicación externa*, ésta se refiere a los procesos de comunicación que la empresa tiene con su entorno, por supuesto que este último está rodeado de múltiples elementos: proveedores, acreedores, clientes, instituciones de crédito y muchos otros organismos tanto públicos como privados, conformados obviamente por recursos humanos y materiales, con los que necesita establecer procesos de intercambio de información y/o mensajes, para satisfacer tanto sus propias necesidades como la de los aspectos mencionados. Asimismo, la imagen que proyecta la misma empresa hacia el exterior, es asunto de gran importancia. Su futuro mismo puede ser la medida del éxito en este sentido. El reconocimiento de este hecho, por universidades, hospitales, gobierno, iniciativa privada y entidades comerciales, aplican la amplitud y el costo de las relaciones públicas. No deja de ser obvia la importancia de la información difundida sobre lo que está realizando una empresa, lo que espera hacer y las razones por las cuales está especialmente interesada en llevar a cabo las tareas. Dicha difusión puede presentar a la compañía con ciertas apariencias, puede recalcar la eficiencia, la convivencia, las oportunidades o la responsabilidad social. Estos recursos son muy

importantes para mejorar la capacidad de la empresa y atraer empleados, clientes o accionistas, para animar a estudiantes o científicos; para satisfacer al público en general. Y para hacer todo esto, el recurso será la comunicación; dicha actividad es conocida como relaciones públicas.

Como se puede observar, la comunicación externa también requiere de una adecuada planificación, para evitar resultados no satisfactorios que redundarían en problemas con los clientes, proveedores o una mala imagen hacia todo el público que rodea a la organización.

Tanto la comunicación interna como externa, se llevan a cabo simultáneamente en la vida de una empresa, son parte fundamental de su desarrollo, se complementan, ya que para proyectar una buena imagen al exterior, es necesario primero, estar bien internamente, es por ello que no se deben descuidar en la administración de una organización ya que ésta es responsable de los efectos que por falta de comunicación organizacional y relaciones públicas puedan causar.

### 3.4 REDES DE COMUNICACIÓN

Como ya se dijo anteriormente, la comunicación interna es aquella que se desarrolla dentro de la organización y es ésta la que a su vez puede ser formal e informal.

En general, la comunicación organizacional que sigue las líneas del organigrama, se conoce como *comunicación formal*, la fuente es reconocida y autorizada. El organigrama -como ya se mencionó-, muestra las relaciones que existen entre las personas y los puestos, y muestra los canales formales de comunicación entre ellos, los cuales se denominan redes.

Haciendo referencia a la comunicación informal, es aquella en donde los procesos no están sujetos a seguir las redes de comunicación establecidos en un organigrama.

Un ejemplo de este punto, puede ser cuando un superior da órdenes a su subordinado, y, éste las acata. En este sentido, el empleado ejecuta el mandato en virtud de la autoridad que le atribuye y le confiere el puesto a su superior, de la misma forma cuando el trabajador entrega reportes y rinde cuentas al jefe: en ambos casos, se trata de una comunicación organizacional formal, porque se siguen los canales previamente establecidos.

En cambio, un ejemplo de comunicación informal, es cuando los mismos compañeros comparten información entre sí de la empresa, de amistad o compañerismo. Es información no confirmada o autorizada sobre la vida laboral de la empresa. En estos ejemplos, el proceso de la información no sigue un orden.

La comunicación informal generalmente sigue el patrón de relaciones personales entre los miembros del organismo. La existencia de comunicación informal, se debe a que los integrantes tienen intereses o inquietudes por conocer información que la comunicación formal no les proporciona.

Así pues, este tipo de comunicación, comúnmente se denomina como rumor. Es decir, aquello que no está confirmado oficialmente por las personas autorizadas, pero que al mismo tiempo puede ser cierta y puede afectar o favorecer tanto a una sola área de trabajo o bien a la empresa en su conjunto.

Entonces tenemos que la comunicación organizacional formal, puede ser de tres tipos:

1.- *Descendente*: Es la que fluye desde cualquier punto de un organigrama hacia otro punto, pero para abajo. Este tipo de comunicación se relaciona principalmente con la dirección y el control de los empleados. Se hace referencia a información relacionada con el puesto que debe ser transmitida a los subordinados como: qué actividades requieren, cuándo deberán ejecutarse y cómo deben coordinarse con otras funciones que están siendo ejecutadas.

2.- *Ascendente*: Es la que fluye desde cualquier puesto del organigrama hacia arriba, hacia otro punto. Este tipo de comunicación contiene la información que los comunicadores necesitan para evaluar el área organizacional de la que son responsables.



3.- *Lineal*: Es la que se da desde cualquier punto del organigrama, pero horizontalmente a otro puesto. Este tipo de comunicación se centra en la coordinación de las actividades de diversos departamentos del mismo nivel jerárquico y el desarrollo de los nuevos planes para futuros períodos de operación. Dentro de la organización todos los departamentos están relacionados con todos los demás. Sólo mediante un uso apropiado de la comunicación lateral, estas relaciones departamentales pueden ser coordinadas lo suficientemente bien para facilitar el logro de planes y objetivos.

Ahora bien, estas redes de comunicación organizacional formal deben ser desarrolladas de manera sistemática a fin de evitar confusiones y alterar el orden de las relaciones interpersonales en la empresa.

### 3.5 CLIMA LABORAL

Este aspecto se refiere al ambiente interno que priva en las empresas el cual debe cumplir con ciertas características para obtener una mejor productividad, según Velázquez (1986), para alcanzar una mayor eficiencia en el trabajo debe existir el mayor bienestar posible para el personal.

Asimismo menciona: "la necesidad de conocer debidamente con quién se convive en la empresa, sean subordinados o superiores, con objeto de mejorar las relaciones humanas y acentuar el rendimiento personal" (Velázquez, 1986, p. 86)

con esto se quiere subrayar que al final de todo lo que se busca es incrementar la productividad por medio del uso adecuado de los recursos humanos existentes en cada una de las áreas.

Mientras, Rodríguez (1993), manifiesta que el clima o ambiente interno se compone de sistemas, los cuales afectan no sólo a la satisfacción que el personal obtenga en su trabajo, sino la eficacia con que lo hace.

Los sistemas a los que hace referencia el autor son: físico, tecnológico, social, cultural, deportivo, entre otros.

“La forma en que se realizan las funciones de personal, a su vez, afectan al medio ambiente interno de la organización. Por lo tanto la administración de recursos humanos está altamente interrelacionada...” (Rodríguez. 1993. p.40).

El ambiente laboral en El Sol de Puebla, es un factor importante para desarrollar las diversas tareas correspondientes a cada uno de las áreas o departamentos que componen a la compañía, como son los de redacción, administración, publicidad, prensas, entre otros; los cuales son parte integrante de lo que es la empresa.

## CAPITULO 4

### EMPRESA INFORMATIVA PERIODÍSTICA

#### 4.1 DEFINICIÓN

Anteriormente ya se describió el tema de la empresa en términos generales. En este capítulo, especificaremos qué es la Empresa informativa. Según especialistas en el área, es el conjunto organizado de trabajo redaccional y técnico, medios económicos y materiales, relaciones comerciales y sociales para difundir o dar a conocer ideas e informaciones por medio de la edición de publicaciones periódicas.

El sujeto organizado de la información que posibilita la acción de los profesionales y cuyo propósito específico es la investigación, recepción y difusión de hechos, ideas y juicios. A lo anterior también se le denomina Empresa Informativa.

En ambos conceptos, aparece el término organización el cual ya ha sido estudiado, pero no está de más recalcar que es un proceso estructurado donde interactúan las personas, para alcanzar objetivos; es decir que también en la empresa informativa periodística existen metas y objetivos por lograr.

De esta manera, la empresa periodística, es una organización constituida por un grupo de especialistas, que cuentan con determinados procedimientos técnicos para difundir un contenido simbólico entre un público heterogéneo y disperso, con la finalidad de obtener ganancias y cubrir una necesidad social.

Ahora bien, a continuación se mencionarán sus clasificaciones:

- 1).- Por la periodicidad de su edición: Diario matutino, vespertino y nocturno; semanal, quincenal, mensual, bimensual, semestral y anual.
- 2).- Por su materia: Información general y especializada.
- 3).- Por su destino o mercado.

Hay que mencionar que la empresa informativa periodística como empresa ideológica, es aquella que destaca prioritariamente las ideas sobre los fines comerciales y la rentabilidad económica. Pero también, las hay con preeminencia comercial cuyo objetivo más importante es el lucro. Asimismo, se pueden constituir de una manera mixta, tratando de reunir las ventajas y atenuar los inconvenientes de las anteriores.

Dentro de esta área -Empresa Informativa Periodística-, la principal producción es la información, considerada como noticia y que se consume en el momento de producirse, pero también está la publicidad, la cual brinda información pero ésta satisface en forma diferente al consumidor. Es decir, a través de los

anuncios, el público puede obtener beneficios particulares y en forma directa; mientras que en la información, generalmente está enfocada a grupos heterogéneos. Las anteriores, son características de las empresas periodísticas informativas.

La prensa escrita -como comúnmente se le conoce-, llega a tener en muchas ocasiones más ventajas para el consumidor, que otros tipos de empresas informativas como la radio y la televisión. Lo anterior, porque mientras la prensa escrita explica, que la televisión muestra a través de imágenes y la radio anuncia.

Debido a que en los periódicos no existe un tiempo determinado para informarse o leer lo que al público le interesa, este medio también da un espacio mayor para la explicación de los acontecimientos.

#### 4.2 OBJETIVOS

Como toda organización, las empresas informativas periodísticas, tienen objetivos que deben cumplirse para el desarrollo de la misma, tanto hacia el interior como al exterior.

Los objetivos de este tipo de empresa, además de las ya mencionadas en el tema de organización, se enfocan a servir a la comunidad por medio de la comunicación y brindar ayuda indirecta a su público lector.

La información sobre lo acontecido en la comunidad, fue sin duda el origen de las empresas informativas; sin embargo, en los últimos años la publicidad también "informa", juega un papel muy importante dentro de la impresión cuyos fines pueden ser: Intelectuales, morales y sociales; puede incluir la investigación, recibir y difundir hechos, juicios e ideas, pero también superar barreras ideológicas y políticas.

### 4.3 CONSTITUCIÓN

La empresa periodística está constituida por una serie de recursos similares a los de cualquier organización -éstos ya fueron mencionados dentro de las características de las organizaciones-.

*Recursos Financieros:* Para hacerlo más entendible, éstos se refieren al dinero que toda empresa maneja tanto para el pago de sus empleados, compra de material, materias primas y maquinaria, aquí también entran las ganancias obtenidas. Dichos recursos provienen generalmente de un grupo de accionistas denominados también los dueños.

*Recursos Materiales:* Es toda la infraestructura con la que cuenta la empresa periodística y en esta se engloba al edificio, computadoras, prensas, camionetas, papel, tinta, y numerosos artículos que son necesarios para el desempeño laboral y el alcance de los objetivos para cumplir las respectivas funciones.

*Recursos Humanos:* Son la parte fundamental dentro de una empresa. lo constituyen las personas que trabajan en dicha organización. En este sentido se puede mencionar al personal, directivos, administrativos, redacción, talleres, intendencia, así como otras que serán explicadas más adelante.

Sin embargo, es preciso señalar que la empresa informativa periodística, generalmente se divide en dos áreas: Editorial y Administrativa, pero también se complementan con los talleres. Ahora bien, detallemos; el ámbito editorial se encarga del contenido del periódico y el administrativo, de la dirección empresarial, el manejo de la economía así como las relaciones industriales aunado a los talleres, tienen la tarea del producto final, en este caso el periódico o revista, según sea el caso.

Dichas áreas, están formadas de diversos departamentos como son, ejecutivo (encargado de la administración general de la empresa), editorial (incluyendo todo el cuerpo de redacción), administrativo (quienes realizan los presupuestos, se dedican a la obtención de anuncios publicitarios así como de la promoción del periódico), mecánico (le corresponde la impresión), auditoría (su tarea es el aspecto económico; como por ejemplo los créditos, ajustes, facturación, entre otros) y servicios (abarca los aspectos de intendencia, entrega del periódico, almacén).

#### 4.4 ORGANIGRAMA

Como en toda organización, también en la periodística existe la conformación de puestos o departamentos que representan en forma gráfica las operaciones sucesivas en un proceso organizacional; es decir, organigrama.

Dicho organigrama, debe estructurarse de acuerdo a los principios generales de toda empresa, constituirse ante un notario, registrarse ante las autoridades fiscales, del municipio, estado y federación, contar con capital, equipo, personal y objetivos de trabajo. En este marco, podemos mencionar:

a).- *Asamblea de Accionistas*: Compuesta por las personas con mayor autoridad. Aquí se encuentran quienes aportan el capital para el inicio de la empresa.

b).- *Consejo de Administración*: Son aquellos que tienen autoridad para remover y nombrar a los funcionarios.

c).- *Consejo de Redacción*: Puede ser una sociedad civil cuando se constituye, ante notario público para obtener apoyo en caso de verse defraudados por la empresa.



d).- *Redacción*: Integrada por el director, subdirector, jefe de redacción, jefe de información, reporteros, fotógrafos, caricaturistas.

e).- *Redactores y Colaboradores*: Grupo de personas que pueden pertenecer o no a la empresa, pero que manifiestan sus puntos de vista sobre los temas de actualidad.

f).- *Crédito y Cobranza*: Personal que se encarga de manejar el dinero que ingresa a la empresa; asimismo, distribuye el pago del resto del personal.

g).- *Distribución*: Trabajadores encargados de todo aspecto que tenga que ver con la venta de los periódicos o ediciones, que van desde las suscripciones, distribución, entre otros.

h).- *Capacitación*: Esta se brinda al personal de los diferentes departamentos de la empresa, instrucciones y orientaciones sobre las áreas respectivas.

i).- *Talleres y equipos*: Personal que se encarga de trabajar las máquinas, en este caso las prensas; es decir, donde se imprimen las publicaciones.

j).- *Vigilancia y Mantenimiento*: En la mayoría de las empresas siempre hay policías cuyas funciones son cuidar las instalaciones, y así como gente específica como su nombre lo dice- dar mantenimiento a la infraestructura de la empresa.

#### 4.5 IMPORTANCIA DE LA EMPRESA INFORMATIVA PERIODÍSTICA

Como el título de este apartado lo menciona, el aspecto fundamental de este tipo de empresa es informar tanto en lo político, económico, social, religioso, deportivo así como de otros rubros, dependiendo también de las especializaciones de las publicaciones. Dentro de los objetivos, no está por demás mencionar que se brinda un servicio a la comunidad.

Las publicaciones como periódicos, revistas, libros, entre otros; están considerados como medios masivos. Es decir, que llegan a diferentes grupos de personas con distintas características. Pero al igual que la radio y la televisión, la prensa busca la trascendencia social -influir-. Una de las características de la palabra escrita es la siguiente: Ofrece la facilidad de que el lector razone y forme sus propios criterios, es por ello que en los últimos años alcanzó más adeptos.

No hay que dejar de mencionar que el lenguaje periodístico debe ser variado, pues cada suceso requiere una redacción especial. Así, el contenido de la información podrá llegar a diferentes personas con estatus sociales y edades diversas.

Hoy en día, existen en México y en el mundo, muchas empresas periodísticas, las cuales cumplen diariamente con diversas corrientes ideológicas la función de informar sobre los acontecimientos de la localidad, país y el mundo.

Además brindan la oportunidad de que las organizaciones públicas, privadas, asociaciones civiles y otras instituciones, den a conocer sus formas de pensar.

El contenido de las impresiones (notas, anuncios, reportajes, artículos, desplegados, esquelas, entre otros), llega a ser útil para la toma de decisiones en la vida de los ciudadanos, a través de la norma de sus criterios en la vida familiar o en la pública.

La prensa tiene cierta fuerza, como factor elemental del ejercicio de la libertad ya que nacen decisiones más responsables, por lo anterior, las publicaciones son socialmente útiles.

#### 4.5.1 DEFINICIÓN DE PERIÓDICO

"Papel que se publica periódicamente y contiene artículos sobre política u otras materias y noticias de varias clases" (Enciclopedia Universal Ilustrada. 1990. Tomo 43).

"Abraham Moles da al periódico el papel de punto de almacenaje de una serie de noticias que le llegan por distintas vías, en donde se elaboran para la definitiva recepción del público: El diario es un organismo central que recoge las noticias de una red de informadores y de organismos secundarios como las agencias de prensa... El diario, aquel que recoge las informaciones del día, todo

aquello que menciona o interesa. Se presenta al lector con un espíritu sintético y superficial, sin mayor literatura ni doctrinalismo... los editoriales y páginas culturales... resultan un tanto más profundos... El periódico es una institución de carácter público que busca y recoge la noticia, la analiza y la trasmite... Su función no es únicamente informativa, pues compara y contrapone unos sucesos con otros, argumenta, concluye y plantea soluciones. Infiere así en el público lector; esto es, orienta cultural e ideológicamente" (Calvimontes y Calvimontes. 1988 p. 26).

Varias son las definiciones que se pueden subrayar sobre el periódico, pero se puede englobar como la historia de un día. Por su parte la Real Academia Española, refiere que es un impreso que se publica con determinados intervalos de tiempo.

Algo importante por recalcar, es que el periódico tiene por objeto indicar o referir los hechos sobresalientes de interés comunicativo para programar conocimientos afines, que estén encaminados hacia el bien de la comunidad. Es también, contar con la oportunidad de manifestar a través de la escritura los diversos conceptos que forman la opinión social, personal o de conglomerados.

#### 4.5.2 ANTECEDENTES

Los inicios del periódico en el país, se enfoca básicamente a lo que hoy conocemos como un boletín mural. Su propósito siempre ha sido informar. Con el

paso del tiempo la prensa ha ido desempeñando otras funciones, actualmente tiene cuatro componentes que justifican su existencia: Informar, interpretar, servir (a la población, al lector y al anunciante) y proporcionar esparcimiento.

En Puebla, el primer periódico se denominó La Abeja Poblana, el cual surgió el 9 de noviembre de 1820 y lo publicó la imprenta Liberal; en su primera edición, se escribió "Primer periódico que se publica en la ciudad de Puebla de los Ángeles en uso de los derechos que ha declarado la Constitución Política de nuestra Monarquía Española... -también señalaba- Un periódico es un centinela que sin cesar vela por los intereses de Puebla" (Cordero y Torres. 198. p. 389), y firmado por el Doctor Jelb.

La Abeja Poblana sólo contó con 18 ediciones y la última publicación tuvo fecha del 19 de abril de 1821, esto, porque su redactor y editor fue perseguido y aprehendido por el gobierno de esa época, debido a sus ideas de independencia.

Según los historiadores sobre Puebla, abundan que el periodismo nació con restricciones y sin libertad; así pues, también en 1821 aparecen los semanarios El Amigo del Pueblo, El Aventurero, La Colmena de las Abejas y El Caduceo. Todos fueron de cuatro páginas y con información miscelánea.

De este modo surgieron varios periódicos con la característica anterior misceláneos-. Entre ellos podemos mencionar: El Invitador, El Patriota, La Abeja

Poblana -segunda época-, El Noticiero, El Regenerador, El Interés General, La razón, y más adelante apareció El Cinco de Mayo, el cual era un semanario de 1862 y que narraba sobre la batalla de dicha fecha.

En 1871, El Fígaro hizo su aparición y estuvo dirigido por Ismael Jaramillo. Después surgieron semanarios como: La Época, El Verbo, La Luz y el Progreso, y hasta 1874 El Correo. Para el siglo pasado, El Clarín de Oriente, El Oriental, El Mensajero, El Orden, La Revista Popular, La Tribuna y El Gladiador, entre otros.

Pero lo que hoy conocemos como periódico diario; es decir, las publicaciones de día con día, surgió en Puebla a partir de 1832 y dicha edición se tituló "Aurora de la Libertad", la cual estuvo inspirada en la experiencia del gobernador del estado en esa época, Cosme Furlong. Se conformaba de cuatro páginas, un folio, impreso con letra de plomo de doce puntos y las fuentes de información se reducían a las oficinas de gobierno, pero completaban el material con noticias de otros estados, de la capital y del extranjero pero siempre predominó la información político-militar.

Enrique Cordero y Torres (1984), señala que en 1833 apareció el segundo diario poblano, intitulado: "Estrella Poblana", tenía similares características que el anterior, en cuanto a formato, impresión, número de páginas, tipos.

Así pues, el periodismo que continuaba buscando la función de informar, no se comercializaba, atravesó por penas y dificultades económicas que no fueron

remediadas con los importes de los anuncios y mucho menos con la venta de los ejemplares. Por ello, para subsistir buscaban la subvención o desaparecían; aquí se entiende por que la mayoría era oficioso.

A partir de 1834 y hasta 1846, hubo un paréntesis en la edición de los diarios. En el último año citado empezó a circular una hoja suelta impresa por una sola cara y se llamó "Boletín de noticias de la Invicta Puebla", bajo los auspicios del Ejército Libertador Republicano.

Para mediados del siglo XIX, se editó "El Monitor", cuyo carácter fue semi-oficial y respaldado oficialmente por el gobernador Juan Múgica y Osorio. Ya en 1851 salieron "El Noticioso" y "El Barba".

De esta forma se han englobado a los primeros diarios surgidos en Puebla, donde en un periodo de 67 años se publicaron 19 periódicos, mismos que no permanecieron por mucho tiempo.

En el pasado siglo (XX), nacieron periódicos marcando nuevas rutas de las publicaciones diarias con cambios de tamaño y formato. En 1901 se introduce por primera vez las siete columnas, donde las noticias de mayor importancia destacaban con caracteres llamativos y los subtítulos de menor tamaño, estamos hablando de "El Amigo de la Verdad".

Para el año de 1906, el periodista Carlos Valle Gargern, fundó "El Novedades", diario que se hizo popular por su preferencia de notas escandalosas y subsistió hasta después de la rebelión de Aquiles Serdán (18 de noviembre de 1810). En 1913 nace el diario "La Revolución", donde la primera página se leía: Diario constitucionalista de la mañana. Aquí cabe recalcar, que dicho calificativo - constitucionalista- equivalía a decir partidario de Venustiano Carranza, más no porque fuera el órgano de un país que viviera bajo un régimen constitucional. Más adelante hacen su aparición: El Demócrata, El Noticioso y La Razón. Pero el primer diario verdaderamente independiente se denominó "El Monitor", que se fundó en 1917.

Al término de la época revolucionaria que vivió México y en la que Puebla, tuvo una importante participación debido a la cercanía con el centro de la República, comenzaron a surgir periódicos con tirajes abundantes, los cuales contenían información más variada así como formatos modernos. Para 1924, Silvio Castelleros fundó La Opinión, considerado el decano del diarismo actual.

En la década de los treinta, tanto periódicos como revistas, historietas, entre otros -algunos diarios, otros semanales, quincenales, mensuales- circulaban principalmente en la capital del estado; las opciones eran cada vez más y el público podía elegir el de su preferencia. Fue en 1944 cuando El Sol de Puebla, se conformó y de esa fecha en adelante, nacieron periódicos diarios que empezaron a tener mayor permanencia. Actualmente en Puebla existen más de veinte empresas



que se dedican a la noticia escrita y que van de formatos tipo tabloide hasta los de formato estándar. De esta manera podemos mencionar: La Opinión Diario de la Mañana, Momento Diario, Eco, El Heraldo de México en Puebla, Síntesis, El Sol de Puebla, La Voz de Puebla, Esto, Voces, Nuevo Día, Atardecer, La Jornada de Oriente, entre otros.

#### 4.6 IMPORTANCIA DE LA PRENSA ESCRITA

Sin duda, el periódico juega un papel primordial en el acontecer de cada día, pues representa una fuente de conocimiento popular, es un elemento de investigación y en él se conservan diversos tipos de información, que van desde lo político, cultural, educativo, deportivo, de espectáculos, finanzas, entre otros.

Con base en la variedad de su contenido, se trata en forma compleja las actividades tanto locales, nacionales e internacionales de los diferentes ámbitos de la sociedad; informa, motiva y actualiza como transmisor de noticias, pero también orienta, influye o cuestiona como difusor de opiniones.

Cabe subrayar aquí, que el lector puede comprender, interpretar y descifrar el mensaje del periódico, pues una de las ventajas que no tiene la radio ni la televisión, es que la información escrita puede "digerirse" en forma más amplia. Los medios de comunicación electrónicos, están sujetos al factor tiempo, el cual muchas veces no permite que el mensaje sea entendible y comprendido con amplitud.

El periódico profundiza en los acontecimientos y es una especie de interlocutor, pone al que lee en contacto con la visión y el modo de pensar de quienes escribieron los distintos géneros, como son el editorial, artículo, nota informativa, reportaje, crónica, entrevista, entre otros.

#### 4.6.1 ELEMENTOS DE LA EMPRESA PERIODÍSTICA

Toda empresa periodística, requiere de elementos específicos para producir obviamente el periódico. Aquí podemos destacar algunos de los materiales primordiales, como son: papel, tinta de imprenta, plomo, láminas de cinc, cartón especial para matrices planas, fotografías, fotograbados, computadoras, escaner, lingotes, entre otros.

Asimismo, implementos como: prensas planas o rotativas, linotipos, mesas de formación, crisoles, calandrias, matrices, ramas para el armado de páginas o formas estereotipadoras, gabinete fotográfico, cámaras, equipo de revelado.

Pero la modernización ha llegado a tal grado que los sistemas en algunos medios impresos, sus sistemas de producción ya son computarizados, hacen uso de la internet, y de sistemas vía satélite. Pero los elementos para elaborar un periódico, van desde el lapicero, el papel, grabadoras, reglas, y otros instrumentos aunque tal vez menores, pero que son fundamentales para la realización diaria de un periódico.

Todos los anteriores elementos son prioritarios junto con los recursos humanos y financieros para poder alcanzar los objetivos planteados de la empresa periodística, independientemente de las políticas que ésta maneje. La meta, es crear el periódico como tal para dar un servicio a la población.

## 4.7 EL SOL DE PUEBLA

### 4.7.1 HISTORIA

El Sol de Puebla, periódico que pertenece a la Organización Editorial Mexicana (OEM), surge en la década de los cuarenta, cuando aún era la cadena García Valseca exactamente nace el 5 de mayo de 1944 y una de sus políticas en esa época -al igual que la de los demás periódicos que conformaban a esta agrupación- era la de servir a los intereses generales del país. No necesariamente ser oposición sistemática, pero sí denunciar y criticar todo aquello que dañara a la región o, en su caso, a la nación.

Asimismo, informar con apego a la verdad conforme ocurrían los hechos, pero también se enmarcó el objetivo de todo medio de comunicación: luchar o pugnar por beneficios comunes. Sin embargo, en ese tiempo, dicha política era desagradable para el gobierno, quien consideró como un desacato las expresiones que el público expresaba sobre el mandato del gobernador en turno. Fue entonces

cuando las autoridades ordenaron a ciertos líderes -ajenos al periódico- colocaran la bandera de huelga para impedir la publicación.

Por su parte, el dueño de la cadena el coronel José García Valseca, logró que El Sol de Puebla se imprimiera en el Distrito Federal, para que a temprana hora fuera distribuido en la ciudad de Puebla. Pero los problemas continuaron, ya que el gobierno nacional buscó la forma de que otros periódicos agremiados a la organización García Valseca -como "El Fronterizo" de Ciudad Juárez y "El Heraldo de Chihuahua"- se fueran a huelga, por lo que el coronel decidió la compra de "El Continental" de El Paso Texas, lo que fortaleció a la empresa, superando, así, la crisis de Puebla, Ciudad Juárez y Chihuahua.

A mediados de los cuarenta, la ciudad de Puebla comenzaba a expandir sus vías de comunicación y presentaba un rápido despliegue en las actividades comerciales hacia la capital del país, por lo que requería de un medio de información impreso veraz, pues en esa época los poblanos se informaban a través de la radio o con periódicos de publicación irregular.

"El Sol de Puebla", surge entonces con lineamientos modernos. La decisión de iniciar un 5 de Mayo, adquirió un gran significado pues implicaba vincularse desde su inicio con eventos de gran trascendencia para la sociedad poblana.

Un local de cinco piezas localizado en principio en la Avenida Reforma 325, fue el primer albergue para este diario donde se dio cabida a las primeras áreas de trabajo y a las máquinas impresoras. Estas instalaciones fueron inauguradas en 1944 por el general y entonces Presidente de la República Manuel Ávila Camacho.

Sin embargo las consecuencias de la segunda guerra mundial, también repercutieron en el estado, pues había grandes limitaciones en derivados de petróleo y constantes fallas en el suministro de la energía eléctrica, así como en la importación de papel y adquisición de tinta, lo cual obligó a retrasar el lanzamiento del periódico. En el lapso de una estabilidad -en estas dificultades- el tiraje de la primera impresión fue de 20 mil ejemplares, con un precio de cinco centavos cada uno, pero el primer número se regaló a los voceadores.

Como dato curioso, es que actualmente El Sol de Puebla, no cuenta con el original de la primera impresión.

Continuando con la historia, fue el 5 de Mayo de 1944 a las tres horas, cuando salió de máquinas "El Sol de Puebla", integrado por varias secciones: una de ocho páginas con información internacional, nacional y local, así como dos en rotograbado y una de historietas a color. En poco tiempo, se convirtió en el documento de mayor penetración e influencia. Logró un importante lugar en el vehículo de promociones y servicios en la región.

Los resultados fueron favorables, se convirtió en un medio publicitario muy importante dentro de la vida diaria de la localidad y, para junio de ese mismo año apareció la edición vespertina, denominada "Extra" de El Sol. Cinco años más tarde, las instalaciones de la Avenida Reforma eran insuficientes, por lo que era necesario un cambio de domicilio; fue entonces cuando el dueño decidió adquirir el edificio de "La casa del que mató al Animal" (inmueble del siglo XVI, localizado en pleno corazón de la ciudad de Puebla), que anteriormente sirvió como hotel Italia.

El cambio al nuevo domicilio (3 Oriente 201), donde actualmente se encuentra, se complementó con la renovación del sistema de impresión y poco después, la antigua línea telefónica donde se recibía la información, fue sustituida por nuevas instalaciones telegráficas, lo que agilizó la recepción de la información de las agencias internacionales -principalmente-.

De acuerdo a la información obtenida del material de videograbaciones que El Sol de Puebla concentra y que da a conocer a sus visitantes, se destaca que en los años cincuenta fue época de cambios para este periódico, pues se favoreció en el incremento de fotografías, el paso del fotograbado a la fotomecánica, la automatización de la edición y la mejora en la calidad del papel, tintas y mano de obra.

Asimismo, se establece que las instalaciones se ampliaron para colocar los talleres y conformar la "Casa del Voceador", las rotativas de impresión directa se

sustituyeron por dos rotativas tipo offset que colocaron a "El Sol de Puebla" en el nivel más avanzado del periodismo regional y nacional.

Para la década de los setenta, la compañía periodística García Valseca, fue adquirida junto con otros periódicos de otras entidades por la Organización Editorial Mexicana (OEM), dicha empresa está encabezada actualmente por el licenciado Mario Vázquez Raña.

"El Sol de Puebla" cubre a la fecha toda la Angelópolis y las ciudades más importantes del estado (Cholula, Tehuacán, San Martín, Teziutlán, Zacatlán, Atlixco, Huauchinango, Izúcar de Matamoros, Ciudad Serdán, entre otras). También cabe resaltar que el trabajo de este diario se complementa con más de 50 periódicos que pertenecen a la OEM así como Radio ABC y el Canal 12 (XHND) donde laboran más de 200 reporteros en toda la República y cuya finalidad es atender a la población en cuanto a información y a otros servicios.. En este sentido se puede mencionar El Sol de Tehuacán, El Sol de Tlaxcala, El Sol de Orizaba, El Sol del Centro (Córdoba), El Sol Veracruzano (Xalapa), El Sol de Pachuca, El Sol de Tulancingo, El Sol de Cuautla, El Sol de Cuernavaca, El Sol de Toluca, El Sol de México, El Sol de Tijuana, El Sol de San Luis, El Sol de los Mochis, El Sol del Pacífico, El Sol de Cuernavaca, El Sol de Guadalajara, El Sol de León, El Sol de Zamora, El Sol de Zacatecas, Esto del Centro, El Centinela, La Prensa, entre otros.

En cuanto a la infraestructura de "El Sol de Puebla", en la reciente década se adquirieron equipos modernos de cómputo. A la fecha, ya cuenta con una red específica para la redacción, la cual permite incorporar todas las notas al sistema Harris, auto Logic, donde se forman las planas para procesarlas directamente en negativo.

También, concentra un sistema de recepción de información vía satélite y todo proceso de producción se lleva a cabo en sus instalaciones de la ciudad de Puebla.

Dentro de las características físicas de este periódico, se destaca que cuenta con cinco secciones básicas: Nacional e internacional, local, sociales, deportes y policía -donde en esta última se incluye el aviso clasificado-. Cuenta también con secciones como Infocom, Escenario y algunos suplementos dominicales sobre temas médicos, ecológicos y de información acerca de restaurantes, bares, discotecas, entre otros.

#### 4.7.2 SERVICIOS

El Sol de Puebla, como periódico cumple con una de las características fundamentales que es la de informar, la cual se puede considerar como un servicio que se da a la ciudadanía en general, tanto de lo que acontece en el ámbito local, regional, nacional e internacional.



El Sol de Tehuacán, La voz de Puebla, Esto -el cual se imprime aquí en Puebla-, así como otros denominados en el argot periodístico "de competencia" por ejemplo: Síntesis, La Jornada, El Heraldo, Cambio, Momento, la Opinión, entre otros diarios locales y nacionales.

Se archivan revistas como: Proceso, Visión, Época, Momento, Expansión, Impacto, las cuales se actualizan constantemente, de forma que se pueden consultar las más recientes. El Diario Oficial, también llega a la hemeroteca, donde hay libros que van desde la historia de Puebla, la constitución, informes de gobierno, diccionarios, enciclopedias, leyes, así como otros de distintos temas.

La hemeroteca de El Sol de Puebla, está abierta de lunes a viernes de 10:00 a 17:00 horas y los sábados de 10:00 a 14:00 horas. la entrada es gratuita y diariamente es visitada principalmente por estudiantes.

El aspecto cultural también fue ofrecido en las instalaciones de esta empresa, ya que anteriormente artistas -principalmente pintores- exponían sus obras en una galería ubicada en la entrada del edificio de la 3 Oriente 201 y público en general podía visitar y admirar los trabajos de personalidades poblanas que mostraban sus obras en forma gratuita. La galería fue cerrada en 1998.

### 4.7.3 SERVICIOS PAGADOS

Además de brindar los servicios que anteriormente se detallaron "El Sol de Puebla", enmarcan otros que incluyen una característica: son pagados. Tal es el caso del anuncio clasificado.

Entre otros servicios, se puede destacar: los anuncios publicitarios que empresas y gobierno solicitan de acuerdo a las medidas que mejor les convenga; así como notas específicas, esquelas, edictos, eventos sociales, entre otros.

En resumen, éstos son los principales servicios que dicha institución periodística brinda al público lector y a la ciudadanía en general.

### 4.7.4 ORGANIGRAMA

A continuación se presenta el organigrama de "El Sol de Puebla", diario que pertenece a la zona dos de la Organización Editorial Mexicana, a la cual se integran nueve periódicos de los estados de Veracruz, Hidalgo, Tlaxcala y el propio Puebla.

De acuerdo a la información emitida por directivos de esta empresa (al año de 1997), se contaba con una planta laboral de 240 trabajadores, mismos que se distribuían en el área editorial, administrativa y talleres.

El área editorial está constituida de la siguiente forma:

1.- *Director*: Es el primer responsable en el ámbito editorial.

2.- *Gerencia*: Básicamente se enfoca a los aspectos administrativos; es decir, que las funciones están relacionadas con las finanzas de la empresa.

3.- *Subdirector*: Sobre él, en una segunda instancia, recae la responsabilidad, principalmente del aspecto editorial, puede participar en la toma de decisiones.

4.- *Jefe de Redacción*: Una de sus funciones, es la de asegurar la mejor redacción de los escritos; es decir de las notas, reportajes, artículos, entre otros, hace una valoración del material. Para esta tarea, debe contar con una formación periodística especializada.

5.- *Jefe de Información*: Se encarga de dar las órdenes de trabajo, tanto a reporteros como fotógrafos; por ello es preciso, que esté pendiente y de seguimiento a los acontecimientos de importancia que sobresalen en otros periódicos, revistas, noticiarios de radio y televisión. Una de las características es que debe orientar al personal correspondiente para buscar la noticia, pero también debe tener una relación cercana con los reporteros para sugerir temas.

6.- *Encargado de la sección de Locales:* Tiene bajo su responsabilidad el área especializada en la información de interés local, lo asisten reporteros y redactores.

7.- *Encargado de la sección de Sociales:* Son las mismas funciones que del anterior, sólo que exclusivamente para los temas de tipo social; es decir, fiestas, graduaciones, bodas, bautizos, primera comunión, quince años, entre otras.

8.- *Encargado de la sección de Deportes:* Básicamente trabajan con sus propios reporteros y específicamente en su ámbito.

9.- *Encargado de la sección Nacional:* Su función es conformar las planas que componen a dicha sección, obteniendo la información a través de vía satélite, procedentes de las agencias o de algunos otros diarios de la organización.

Cabe señalar, que cada sección del periódico, tiene que formar sus planas tanto con texto, fotografías y anuncios, para después reunirlos y completar el diario.

10.- *Jefe de Fotógrafos:* Esta persona se encarga de distribuir a su personal las diferentes actividades, para tomar las placas, así como orientar sobre fotografías del día.

11.- *Jefe de Talleres y Producción:* La responsabilidad de esta área, se enfoca principalmente a las principales actividades de impresión, con todo lo que abarca ésta.

El área administrativa abarca:

1.- *Administrador*: Su función es realizar los presupuestos para las demás áreas que conforman a la empresa; asimismo, se encarga de la circulación del diario, promoción del periódico.

2.- *Jefe de Publicidad*: Es aquel cuya tarea tiene que ver con los anuncios, mismos que dan un importante ingreso económico a la empresa. Tiene la responsabilidad de que se publiquen las también llamada publicidad.

En cuanto a talleres se refiere, éste se compone con personal cuya tarea es mecánica y se encargan de imprimir el periódico, se localiza donde están las máquinas rotativas, utilizan diversos materiales que van desde tinta, papel, negativos, láminas, entre otros.

Sin embargo en el organigrama al que se tuvo acceso, se puede observar que no están marcadas todas las áreas que conforman al Sol de Puebla. (ver anexo 1 organigrama).

#### 4.7.5 OBJETIVOS

Aunque no se tuvo acceso a esta documentación en este ámbito, se puede destacar que los objetivos de la Compañía Periodística El Sol de Puebla, están

ligados con lo que es la Organización Editorial Mexicana (OEM), los cuales han sido señalados por el propio director general Mario Vázquez Raña. Con base a sus propias declaraciones emitidas en un video (Video del 50 aniversario 1994), se pueden señalar algunos de éstos: ser un medio informativo de primera magnitud, dar un mejor tratamiento a la información con un sistema bien organizado de capacitación de noticias con gran veracidad, mayor cobertura y oportunidad.

Enfocado a lo que es fundamentalmente el ámbito editorial, Vázquez Raña, fijó estos objetivos tras concebir al periodismo como un servicio al público lector y a sus anunciantes. Con estos argumentos, se han aplicado estrategias dentro de la empresa y en las últimas dos décadas se han comprado nuevos equipos de computación, pues uno de los objetivos se orienta a mantenerse a la vanguardia de la tecnología en lo más avanzado de la comunicación contemporánea.

#### 4.7.6 POLÍTICAS

Tampoco en las políticas de la empresa estudiada, se encontró documentación escrita, pero con base en lo expresado en el video sobre El Sol de Puebla, conmemorando sus más de cincuenta años de existencia, se subraya que para la elección de la información, primero debe aplicarse una selección, una jerarquización de las notas, artículos y colaboraciones a fin de servir a la ciudadanía.

Por su parte, directivos de la Compañía Periodística El Sol de Puebla, han señalado que se han aplicado políticas editoriales, donde se organizaron las funciones de cada área, contratación de nuevo personal, actualización de formatos, incremento en la publicidad -aspecto desde el punto de vista económico, fundamental para la empresa-.

Diariamente, se trabaja para que la información vuelva a ser el pilar del periódico y de esta manera cumplir con la función.

Ahora bien, bajo observaciones dentro de la empresa, los objetivos y políticas anteriormente planteadas, se llevan a cabo en parte, pues los logros no son alcanzados en su totalidad; aún existe duplicidad de funciones en diversas áreas; pero algo que si hay que recalcar, son los cambios presentados principalmente en lo editorial.

La responsabilidad de que estos dos aspectos se apliquen, recae en el director y en el gerente; es decir en dos personas que deben tener fijados los mismos objetivos.

## CAPÍTULO 5

### METODOLOGÍA

Para la realización de este trabajo de investigación, se requirió de un estudio descriptivo, pues en este se señalan las características de la Compañía Periodística El Sol de Puebla, empresa que nos ocupa para determinar si es necesaria la creación de una estrategia de comunicación organizacional.

Se determina como descriptivo, porque se detallan situaciones específicas de esta empresa; asimismo, se conocieron las opiniones de sus trabajadores sobre algunos puntos en relación al intercambio de información de tipo laboral.

Dentro de la técnica utilizada está la investigación de campo y la documental, ésta última, está sustentada en investigaciones y libros de especialistas en los temas a los que refiere este trabajo; mientras, la investigación de campo está integrada por la recopilación de información, la cual se hizo de manera metódica en el lugar de la empresa señalada, asimismo donde se produce el hecho o fenómeno a investigar y se cumple a través de observaciones y cuestionarios --en este caso--.

También cabe destacar que se utilizó como sistema de medición la encuesta dirigida a los trabajadores de las distintas áreas de El Sol de Puebla. Mientras que los sujetos de estudio, fueron los propios trabajadores de esta empresa periodística.



## 5.1 SUJETOS

Se entiende por sujeto de investigación a aquellas personas que proporcionan clara y concisamente información, así como datos importantes para la realización de este trabajo.

Ahora bien, se detallará sobre el sujeto de estudio, éste corresponde a los 240 trabajadores de El Sol de Puebla (a mayo de 1997). Esta es la cifra que a dicho año laboraba en los diferentes departamentos que conforman a la empresa, como son: redacción, administrativos, publicidad, fotomecánica, choferes, prensistas, intendentes, facturación.

Asimismo cabe mencionar que se integra a los trabajadores de los distintos turnos, pues debido a que en esta empresa periodística concentra personal las 24 horas del día, ya que en la mañana, tarde y noche --incluso madrugada-- hay personal laborando en cada una de las funciones asignadas para la obtención diaria del objetivo que es crear un periódico.

Todos en cada una de las áreas son importantes para poder realizar la investigación a la que se hace referencia, la información que vertieron fue determinante para poder alcanzar los objetivos de este trabajo, de ahí que se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple, para determinar el número de trabajadores a quienes se les encuestaría.

Los sujetos, fueron la parte básica para el complemento del elemento que nos ocupa y está dirigida específicamente a los trabajadores y no a directivos. Lo que se buscó, fue conocer algunos puntos desde el ámbito del nivel de empleados en lo referente a comunicación interna.

## 5.2 MUESTRA

De los sujetos se derivó la muestra, ésta fue representativa en la generalidad del comportamiento de los resultados obtenidos en la investigación; obviamente, con sus márgenes de error como en los métodos de investigación lo marcan.

De esta manera, la muestra fue el número de trabajadores que serían encuestados con preguntas específicas para detectar cuáles son las inconformidades existentes en el ambiente laboral, así como saber si la comunicación es la adecuada para la realización de las tareas asignadas a cada uno de quienes son parte --como empleados-- de esta empresa.

Pero el objetivo central, de si es necesaria o no la creación de una estrategia de comunicación organizacional, fue determinada también por la muestra de estudio.

En 1997, directivos de la compañía, proporcionaron que el número de trabajadores en ese año era de 240 y la fórmula utilizada para la selección de la muestra es la que se detalla a continuación.

$$n = \frac{Npq (Z^2) 2}{pq (z^2) 2 + (N - 1) E^2}$$

N= Tamaño de la muestra

P= Proporción de la muestra

q= (1-P)

Z= Valor crítico 1.96 (grado de confianza 95%)

E= A margen de error 0.05

De esta manera los valores quedan de la siguiente manera:

$$n = \frac{240(0.95)(0.05)(1.96)^2}{(0.95)(0.05)(1.96)^2 + (239)(0.05)^2}$$

n= 56

Así pues, la muestra seleccionada correspondió a encuestar a 56 trabajadores de El Sol de Puebla .

### 5.3 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Para llevar a cabo la medición en la muestra antes seleccionada, se eligió aplicar encuestas (o cuestionario), por principio una de tipo piloto y posteriormente la encuesta definitiva de donde se obtuvieron los resultados para determinar si es necesario o no la creación de una estrategia de comunicación organizacional en El Sol de Puebla.

El también llamado cuestionario, es uno de los instrumentos más importantes en el proceso de investigación con los sujetos referidos, tiene por objeto definir los puntos importantes de lo que se investiga, procurar la respuesta a dichos puntos y verificar la cantidad de información solicitada y recopilada, instrumento que cumplió su finalidad.

De esta manera, se aplicó una encuesta a la muestra correspondiente a 56 trabajadores de El Sol de Puebla, en ésta, se incluyeron a los empleados de las distintas áreas como es redacción, cajas, intendentes, prensas, operadores (choferes), publicidad, entre otros.

La encuesta instrumentada integra interrogantes como: edad de los trabajadores, antigüedad en el puesto en el que está en la empresa, nivel de estudios, qué le molesta de la empresa, la relación con sus compañeros, cómo se entera de las actividades y cambios en el trabajo, si consideran importante crear una estrategia de comunicación organizacional. (ver anexo 2 cuestionario).

El cuestionario aplicado consta de 15 preguntas, la mayoría es de opciones múltiples.

#### 5.4 PROCEDIMIENTOS

A continuación se mencionarán los procedimientos utilizados para la aplicación del instrumento de medición de la investigación como fue la encuesta. Uno de los primeros pasos fue notificar a directivos de la empresa (en 1997) la realización del trabajo y posteriormente se solicitó a los mismos la autorización para poder dar a los trabajadores las hojas para que contestaran.

En este sentido, no hubo oposición y se comenzó a la distribución de los cuestionarios, llevó aproximadamente cuatro días concluir la encuesta, pues también se pidió la colaboración de los trabajadores en turnos nocturnos.

Algo que es importante recalcar, fue que se realizó trabajo de convencimiento para que contestaran el cuestionario, pues en varios empleados se sintió desconfianza. Incluso hubo 16 trabajadores (principalmente de los turnos nocturnos) que no devolvieron las hojas de preguntas, por lo que los resultados de la investigación están basados en 40 encuestas.

A cada uno de los sujetos, se le solicitó su colaboración tanto de manera escrita como verbal, pero no se obtuvo satisfactoria respuesta en los 16 antes

mencionados, incluso se tuvo que esperar unos días pero no hubo contestación. De esta manera y con base en la información dada se llegó a los siguientes parámetros que habrán de explicarse en el siguiente capítulo donde se especifican los resultados.

## CAPITULO 6

### RESULTADOS

#### 6.1 SITUACIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL SOL DE PUEBLA

A pesar de que la Compañía Periodística El Sol de Puebla, es una de las más grandes en este ámbito, en cuanto a infraestructura se refiere y que además, pertenece a una cadena con reconocimiento a nivel nacional, Organización Editorial Mexicana (OEM), dentro de sus instalaciones y desarrollo en el estado de Puebla, no cuenta con una estrategia específica dedicada exclusivamente a la comunicación organizacional.

La planta del personal está conformada por: Dirección, gerencia administrativa, subdirección, jefatura de información, jefatura de redacción, jefatura de personal, encargado de mantenimiento de rotativas, contador, auditor, jefatura de cobranzas, jefatura de circulación, jefatura de publicidad, jefatura de compras, almacén y jefatura de talleres.

Así pues, se observa que en ésta organización no existe un área del tipo que nos interesa en dicha investigación. La jefatura de personal, podría combinar algunas funciones de las que se encarga un departamento de comunicación organizacional, pero sólo se sujeta a las suyas; por lo que se carece de una motivación, capacitación, exposición por parte de los trabajadores sus inquietudes e inconformidades, entre otros aspectos.

Es preciso señalar que si bien existe "teóricamente" un organigrama de la empresa, cuya finalidad es delinear las actividades de cada área de trabajo; éste en la práctica no se cumple en su totalidad; pues problemas detectados que se tratarán más adelante demuestran que dicho esquema no se respeta.

En El Sol de Puebla, existen diversos problemas, mismos que podrían ser resueltos con la intervención del personal especializado encargado de la comunicación interna dentro de la empresa, a través de estrategias específicas y enfocadas al mejoramiento de las relaciones internas y en consecuencia al fortalecimiento y buen desarrollo en las actividades de cada departamento.

La comunicación organizacional, como en toda empresa, se da también dentro de El Sol de Puebla, sólo con la diferencia de que no está estructurada bajo los lineamientos más convenientes para dicha compañía, la cual hasta 1997 contaba con 240 trabajadores.

Ahora bien, con base en el desempeño laboral en este periódico, de quien realiza dicha investigación, se detectó lo siguiente sobre las características de la comunicación interna, entre jefes y trabajadores así como entre los mismos empleados de distintas áreas.

Por ejemplo, podemos mencionar que para anunciar días de pagos especiales (como utilidades y aguinaldos), se colocan hojas membreadas donde



se especifica el día y la hora de dicho pago; las cuales, las ponen en lugares estratégicos como para que sean vistas por los trabajadores. Asimismo, sucede con los días de suspensión de labores y con algunas actividades extraordinarias y fuera de la relación laboral, pero más bien el personal se entera por el denominado "correr la voz".

En cuanto a los aspectos de tipo social o deportivo, los primeros son pocos y casi nulos (sólo en casos de festejos de navidad y fin de año, o bien aniversarios del periódico), se llegan a dar en algunos departamentos, esto revela la poca integración entre la mayoría de los trabajadores. Aquí, se puede señalar el distanciamiento entre el departamento de publicidad con el de redacción -sólo por mencionar-, pues constantemente dichas áreas tienen problemas, por lo que sólo se sujetan a la relación laboral.

Abundando en el segundo punto -lo deportivo- ésta actividad si da la oportunidad de relacionar a personal tanto de talleres, fotomecánica, administrativos y redacción --incluso jefes-, pero sólo se da en el sexo masculino. Así pues, existen equipos de fútbol básicamente, los cuales se reúnen periódicamente y tienen una convivencia diferente y a parte de lo laboral.

Otra de las actividades de integración de tipo social, son las comidas que realiza la dirección de la empresa para fechas estratégicas como el 6 de enero o alguna celebración de aniversario del periódico; sin embargo, éstas no conjuntan a

todo el personal ya que se llevan a cabo por áreas; es decir a parte, publicistas y a parte reporteros, por mencionar. Asimismo, el área de redacción también se reúne para celebrar cumpleaños de sus compañeros o bien de algún directivo, pero es fuera de la empresa.

Otro tipo de comunicación organizacional que se da en dicha empresa, es la colocación de pequeños avisos por parte del sindicato en lugares estratégicos para que los observen tanto el personal de talleres, de intendencia, redacción, administrativos, entre otros.

Desde hace un tiempo se colocaron pizarrones, sólo en el lugar de desempeño de los reporteros, mismos donde se escribían recados para este grupo o bien algunos mensajes específicos; por ejemplo: alguna fecha y hora para rueda de prensa de algún organismo de las diferentes fuentes, o anuncios para ciertos festejos, entre otros. Sin embargo, dichos pizarrones fueron retirados quedando sólo uno, actualmente ubicado en las oficinas de los reporteros, pero aquí hay que recalcar que éste no se ocupa por la falta de interés o bien porque nunca hay los plumones para escribir, así que dicho sistema no funcionó porque no se reforzó o bien no existe el interés de ninguna de las personas que se pudieran ver beneficiadas con este apoyo.

En este mismo ámbito (redacción), la mayoría de quienes escriben en el periódico, cuentan con un buzón o casillero, donde también se dejan los recados

procedentes de los jefes de información, redacción, subdirección o bien de la propia dirección.

En otro aspecto, las reuniones o juntas con directivos y reporteros para platicar sobre el desarrollo del trabajo incluyendo inconformidades o quejas, son muy esporádicas, en ocasiones nulas por más de seis meses; es más, podríamos señalar que éstas se realizan en promedio dos por año. Lo mismo sucede con otros departamentos, no hay una comunicación realmente integrada entre los niveles altos con los medios y bajos.

La capacitación para reporteros y correctores, es escasa. En 1995, fueron impartidos para todos los integrantes de estas áreas cursos sobre redacción y lingüística. También administrativos recibieron en esa fecha una preparación correspondiente a sus actividades. En cuanto a los fotógrafos, ellos también han acudido a talleres para actualizarse en su rubro.

Pero aparte de lo mencionado anteriormente, no hay mayor capacitación para el personal y en redacción de 1995 a la fecha no se han otorgado cursos de ningún tipo, excepto de Word -programa de computación- pues era necesario debido a que hubo cambio de sistemas, pero la orientación sobre dicho programa fue superficial e incluso hay personal que aún no tiene bien entendido las adecuaciones hechas.

Otro de los aspectos negativos para la empresa, es que cuando se da cambio de personal, principalmente en las áreas que se relacionan con las demás (por ejemplo, el propio departamento de personal), estos no se dan a conocer, los trabajadores se dan cuenta cuando es obvio que existen empleados nuevos o bien tiene que preguntar. Tampoco se manejan volantes para dar a conocer algo de importancia ya sea para la parte patronal o bien para el sindicato.

A pesar de que las instalaciones de El Sol de Puebla, son lo suficientemente amplias y por la cantidad de sus trabajadores, se cuenta con un sólo tablero, ahí nada más se coloca la lista de quienes cumplen año en el mes.

De esta manera, podemos darnos cuenta que la comunicación de las diferentes áreas de trabajo, se da en forma directa; es decir, de empleados a directivos, no hay diversidad de métodos para hacerla.

Otra de las graves fallas que tiene esta empresa, es la carencia de una ruta de evacuación, esto pese a que la ciudad de Puebla es zona de riesgo constante debido a su ubicación entre volcanes y fallas geológicas. Aquí habría que comentar algo irónico, pues es un medio que informa sobre el comportamiento del volcán Popocatepetl, inundaciones, o bien de los sismos o temblores que ocurren alrededor; asimismo, sobre las medidas para prevenir una mayor catástrofe o pérdidas humanas. Y aunque existe una comisión de orientación exigida por las autoridades a las empresas, ésta no se dio a conocer al personal.

Pero lo cierto es que El Sol de Puebla no cuenta con una sola flecha que indique una ruta de evacuación, sí en cambio tiene extinguidores revisados periódicamente, también cuenta con una comisión de seguridad e higiene tal como lo exigen algunas autoridades; sin embargo, ésta nunca se ha dado a conocer al personal de manera oficial mucho menos a sus integrantes.

Por lo anterior, se cree necesaria que esta empresa cuente con una estrategia de comunicación organizacional en donde se abarquen aspectos como los mencionados anteriormente.

## 6.2 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para detectar si en verdad existe una problemática en el ámbito de comunicación organizacional dentro de El Sol de Puebla, se aplicó una encuesta al personal de diferentes áreas de dicha empresa. Con base en esto, se darán a conocer los resultados obtenidos de la muestra estudiada.

Un total de 15 preguntas se distribuyeron a cuarenta personas de los departamentos de redacción, publicidad, fotografía, talleres, fotomecánica, administrativos, personal, recepción, vigilancia, auxiliar de mantenimiento, intendencia, operadores (choferes), servicios generales; mismos que contestaron, arrojando los siguientes detalles:

En el aspecto de escolaridad, se detectó que el 27.5% del personal cuenta con estudios de secundaria, el 25% de licenciatura -este grupo de profesionistas principalmente se encuentra en las áreas de redacción y administrativos-.

Un 15% sólo logró estudiar la educación primaria y los trabajadores que están en este índice, generalmente se desempeñan en talleres, intendencia, servicios generales, operadores auxiliares de mantenimiento, donde se realizan labores de tipo mecánico y manual.

Un 20% de la población de la empresa donde se realizó la encuesta, tiene estudios técnicos, básicamente en lo que a computación se refiere, así como en los departamentos de administración y también en redacción.

El porcentaje más bajo (12%), que arrojó este método fueron los estudios de preparatoria; ello quiere decir, que un grupo menor de El Sol de Puebla tiene terminada la educación de nivel media superior y ellos se desempeñan en trabajos de publicidad y administrativos (ver anexo--gráfica 3).

La edad promedio que hay entre los empleados de esta compañía periodística es de 31 años siete meses (ver anexo--gráfica 4), y la antigüedad en los distintos puestos es de diez años con nueve meses, esta última cifra indica que no se da la rotación de personal.

Aquí cabe puntualizar que hay trabajadores que por más de 20 ó 25 años no han sido removidos, tal es el caso de algunas personas en las áreas administrativas. Este es uno de los datos importantes, porque ayuda a detectar si se crean vicios dentro de sus departamentos y en consecuencia si estos, afectan al desarrollo de los objetivos de la empresa.

Otro de los datos obtenidos, fue el modo en el que se entera el personal de los cambios internos de la empresa; sobre esto, contestaron así:

El 42.5% de los trabajadores -un importante índice-, reveló que escucha rumores y tiene que preguntar al jefe inmediato o encargado del departamento para confirmar la información.

En tanto, el 27.5% de los empleados coincidió en señalar que la información sobre actividades y cambios que acontecen en la empresa, se da a conocer a través de diferentes formas; por ejemplo: colocación de anuncios en lugares específicos, información directa con el jefe inmediato, hasta que se hacen evidentes las reestructuras, el sindicato, memorándums, juntas, notificaciones, reuniones con el personal del área, o bien, las indica el propio director.

Asimismo, el 22.5% de los empleados precisó que se enteran de los cambios porque se lo comunican directamente. El 7.5%, se abstuvo de contestar (ver anexo-- gráfica 5).

En otro ámbito, más de la mitad de los encuestados de esta empresa, específicamente el 57.5% aseguró que la relación con sus compañeros de la misma área, es buena. El 27.5% aseveró que es regular, el 12.5% que es muy buena y una mínima parte (2.5) subrayó que es mala (ver anexo-gráfica 6).

Sin embargo, existe algo que se detectó durante el proceso de la encuesta y a través de la observación personal -pues quien realizó esta investigación trabaja en dicha empresa-, se contestó con base al departamento en el que laboran y no con las demás áreas, lo cual revela la existencia de una falta de comunicación y mayor relación en los distintos departamentos de El Sol de Puebla.

Es importante apuntar, que efectivamente entre los diversos espacios de la empresa, como redacción, publicidad, administrativo y demás, el intercambio de información -de cualquier tipo- es mínima. Eso sí, en cada departamento desempeñan sus actividades en forma coordinada.

Aquí, cabe recalcar la importancia de que exista una estrategia en comunicación organizacional en esta compañía, donde uno de los objetivos principales sea la integración del personal, así como detectar las necesidades laborales y de especialización para alcanzar un mejoramiento desde el punto de vista empresarial y de productividad.



Continuando con el vaciado de la información, el no tomar en cuenta las opiniones de quienes laboran en esta industria periodística poblana, es la inconformidad más presente detectada a través de la encuesta que se aplicó, ya que el 27.5% lo señaló así.

Lo anterior, deja claro que las sugerencias de los trabajadores no son atendidas por los jefes correspondientes y en consecuencia, se denota cierto malestar en la planta laboral.

El sueldo, es el segundo factor con un índice del 20% que desagrada a quienes integran y realizan la producción del periódico, tanto en lo administrativo, talleres, redacción y otros de los departamentos.

El 17.5% subrayó dos respuestas, mismas que coincidieron en su mayoría: No toman en cuenta las opiniones del personal.

Abreviando en este apartado, el 15% de los trabajadores dejó en blanco la respuesta, el 7.5% dijo que el ambiente de trabajo les molesta. El horario de trabajo y el jefe inmediato, ocuparon el mismo porcentaje (con 2% cada uno) y el 2.5% mencionó otros factores, pero no especificaron (ver anexo--gráfica 7).

Ahora bien, pasando a uno de los aspectos centrales de esta investigación, se cuestionó si debe haber una estrategia de comunicación organizacional dentro

de El Sol de Puebla, el 82.5% -un elevado número de trabajadores- optó por la respuesta sí. El 12.5% aseveró que no es necesario y un mínimo 2.5% coincidió que con las áreas relacionadas de recursos humanos (personal) es suficiente (ver anexo--gráfica 8).

Subrayando, los que dieron respuesta positiva, el 21% especificó que es necesario porque se conocerá lo que acontece dentro de la empresa, habrá mayor coordinación entre las áreas, más comunicación entre los empleados, asimismo se contará con personal específico a quien dirigirse para canalizar inconformidades, inquietudes, peticiones, entre otros.

Al inquirir a los encuestados sobre los medios que hay en la empresa para manifestar sus inconformidades, el 67.5% manifestó que no existen, mientras que un 20% refirió que sí los hay y el 12.5% no emitió alguna respuesta (ver anexo--gráfica 9).

Para detallar en quienes contestaron que no manifiestan sus descontentos, del total de estos el 13.3% dio a conocer los motivos: "porque nos meten en chismes", porque se hacen directamente con el jefe en forma verbal, porque no resuelven a tiempo los problemas, porque nunca se han manifestado las inconformidades, porque no toman en cuenta las opiniones, porque no hay a quien dirigirse, "porque soy empleado".

Respecto a la opción de que sí manifiestan sus inquietudes se basó en: para el beneficio de los trabajadores, se hacen por memorándums y por vía personal.

Una pregunta muy relacionada, fue si existen otras formas de emitir las quejas, aquí se contestó así: el 55% aseveró que no y 22.5% que sí, mencionando: Carta al director, quejas con el sindicato, en forma directa con el jefe, pláticas, memorándums. El 20% no dio respuesta. (ver anexo--gráfica 10).

Por otra parte, cabe resaltar que el 47.5% afirmó que sí participa para mejorar el ambiente de trabajo, mientras el 45% dijo que no y el 7.5% no contestó (ver anexo--gráfica 11).

De la anterior pregunta se solicitó que si su respuesta era sí, especificara el tipo de actividades. A esto, el 57.5% no contestó y el 42.5% mencionó las siguientes: Brindando amistad, acudiendo a reuniones de tipo social y cuando las hay de capacitación o juntas laborales, apoyando en celebraciones de cumpleaños entre los compañeros de redacción, reuniones con el personal del área, participando en actividades deportivas, convivencia diaria, con una buena relación con los compañeros, ser amables, debatir algunos puntos con la finalidad de mejorar el trabajo.

Según los datos arrojados por la encuesta, el 57.5% afirma que sí se siente motivado para realizar sus correspondientes obligaciones. El 27.5% marcó la

respuesta no; el 7.5% no contestó y similar índice agregó que en ocasiones (ver anexo--gráfica 12).

Un 37.5% subrayó que trabaja en El Sol de Puebla, por necesidad, el 25% por gusto al trabajo, el 17.5% por satisfacción en cuanto a la carrera que estudió, el 15% no contestó y un 15% optó por otras respuestas (ver anexo--gráfica 13).

Al final del cuestionario pero no por ser la pregunta menos importante se pidió saber si el trabajador tenía capacitación, a lo que el 80 por ciento de la planta laboral contestó que no, fueron más bien los encuestados en las áreas de redacción quienes mencionaron que sí pero de manera esporádica (ver anexo--gráfica14).

### 6.3 PROBLEMAS DETECTADOS

1.- Se encontró una mala distribución de la información específica que requiere conocer todo el personal de la empresa; por ejemplo, en los días de pago "especiales" (aguinaldo o prestaciones), los anuncios no son relevantes y en ocasiones ni siquiera colocan avisos.

2.- No hay rotación de personal por muchos años, en El Sol de Puebla no se ha aplicado el cambio de trabajadores a otras áreas, lo cual genera vicios internos que afectan al desarrollo de la empresa, parece ser que ésta estuviera estancada y uno de los causantes de dicho problema, es sin duda la falta de capacitación a los

integrantes de los departamentos. En los últimos años, la empresa se ha visto forzada a entrar en los cambios que requiere el medio y si bien en parte se ha actualizado a los trabajadores como es en el manejo de computadoras --principalmente--. Este adiestramiento no ha sido para todos, tampoco ha sido el suficiente para agilizar actividades, pero además el hecho de que reciban nueva orientación, no es garantía que el trabajador suba de puesto. Más bien quienes ocupan niveles más altos, son de nuevo ingreso y por instrucciones de la dirección general que se ubica en el Distrito Federal.

3.- La falta de capacitación, es uno de los problemas más presentes, ésta no se da mas cuando es realmente necesaria; por ejemplo, cuando hay cambio en equipo tecnológico, situación que es tardía pues incluso han pasado años sin adquirir equipo.

4.- La transmisión de la información oficial se da a través del rumor o comentarios entre los propios trabajadores; es decir, si hay un cambio de directivo, éste se divulga de manera verbal entre los empleados.

5.- El no tomar en cuenta las opiniones y sugerencias de los trabajadores, se vuelve una molestia para ellos mismos, pues continúan laborando bajo las circunstancias que les afecta en el desempeño de sus actividades.

6.- La falta de integración entre el personal de todos los departamentos de la empresa estudiada, es notoria, pues se detecta la poca unión y participación general en ciertas actividades ya sea de tipo social o deportivo, existe una división clara entre los integrantes de cada una de las áreas.

#### 6.4 PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL SOL DE PUEBLA

A través de este trabajo de investigación se ha denotado la importancia de que la empresa informativa periodística, especialmente la que nos ocupó (El Sol de Puebla) de requerir una estrategia de comunicación organizacional, para que además de obtener una mayor productividad, los trabajadores se desenvuelvan en una coordinación y ambiente adecuado.

Hoy en día, el aspecto de la comunicación organizacional, es de gran relevancia para las empresas, las de tipo transnacional aplican esquemas de esta índole desde hace muchos años; sin embargo, la mayoría de las nacionales no han apostado a dicha estrategia.

La comunicación organizacional es un aspecto importante y a través del cuestionario aplicado a personal de El Sol de Puebla, se encontró que ésta no se da de manera adecuada en dicha empresa por lo que se hacen algunas recomendaciones:

Problema	Estrategia	Tiempo	Medios	Beneficio	Costo
Mal distribución de la información.	Organizar un esquema donde se planifique la distribución de esta a las diferentes áreas de la empresa.	No se requiere más de 2 meses para estructurar los medios de información internos.	Pizarrones, distribución de volantes, colocar información de manera llamativa, organizar juntas, colocar bocinas con equipo de sonido para anunciar información específica.	Evitar rumores y fortalecer la relación interna en El Sol de Puebla.	La inversión en la compra de un sonido con 5 bocinas asciende a 5 mil 500 pesos.
No hay rotación de personal.	Hacer una evaluación minuciosa para detectar potenciales y deficiencias del personal.	En tres meses esta evaluación podría estar terminada.	Encuestas, sondeos, entrevistas al personal.	El beneficio será directo a la empresa con una menor rotación debido a la información requerida.	Será dentro del salario establecido del área de personal.
Falta de capacitación.	Planificar periódicamente, cursos de capacitación y actualización para los trabajadores.	Debe ser periódicamente, por lo menos cada año o cuando se requiera ante cambios tecnológicos y a la evaluación.	Contratación de especialistas en las áreas que se requieran para la capacitación.	Mayor preparación del personal y mayor calidad en la empresa.	Dependerá de las tarifas que cobren los especialistas en las fechas que se solicite el servicio.
Generación de rumores.	Formalizar la información que se genera en El Sol de Puebla, obviamente aquella que deba saber y competir al personal.	Puede ser de manera inmediata a partir de que se decidan los directivos.	Las juntas entre directivos y trabajadores es una de las alternativas para hacer formal la información y enviar oficios con acuse de recibo.	No habrá distorsión de la información.	No habría mayor erogación de la empresa.
No toman en cuenta las opiniones de los trabajadores.	Contar con personal capacitado para detectar inconformidades laborales y el motivo de estas.	La capacitación de alguien dentro de la empresa no es mayor a un mes.	Se puede hacer llegar a través de un buzón de sugerencias para todo el personal o de manera directa con su jefe inmediato.	Se detectarán problemas y se evitará caer en un conflicto mayor.	La instalación de 5 buzones no superará los mil pesos.
Falta de integración entre los trabajadores de diferentes departamentos.	Organizar una serie de actividades donde se de la relación social y deportiva de los trabajadores.	En tres semanas se pueden organizar distintas actividades.	Cuestionarios a los trabajadores sobre las actividades de preferencia.	Se mejorará el ambiente laboral en la empresa.	Puede ser variable dependiendo del tipo de actividad, aunque también pueden llevarse a cabo actividades costeadas por los propios trabajadores. Los cuestionarios pueden ser aplicados por jóvenes del servicio social.

Nota: El presupuesto fue elaborado en 1997.

## **CAPÍTULO 7**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Es a través de este trabajo de investigación y con los resultados expuestos en el capítulo anterior que se ha llegado a ciertas conclusiones, las cuales están fundamentadas en los objetivos planteados desde el principio.

De esta manera se puede señalar que en El Sol de Puebla se requiere organizar todo un esquema de información que satisfaga a las diferentes áreas de la compañía. Es decir, se pueden aplicar estrategias de distribución de información a través de diferentes medios de comunicación para que los trabajadores estén al día de los cambios e informes en los que se ven involucrados.

Es importante que personal capacitado lleve a cabo la evaluación de los trabajadores para con base en esto se den oportunidades de ascenso, pues ésta no se da, tampoco se aplica la estrategia de especializar al personal en el área, simplemente porque no existe capacitación, tal como se demostró en este trabajo.

Es conveniente que el rumor dado en los diferentes departamentos se evite a través de mecanismos como juntas o reuniones entre directivos y subordinados, las cuales deben estar previstas en la estrategia de comunicación organizacional mencionada en el capítulo 6, pues así se acabará con la distorsión de la información.



El periodo para lograr las metas con respecto a los programas de información, no va más allá de un mes, pues este tiempo es el suficiente para estructurar las vías o mecanismos de comunicación interna.

Para atender el problema de desinformación que hay dentro de esta compañía periodística, pueden utilizarse diversos medios de información de tal manera que llegue a todos los trabajadores de los diferentes turnos; por ejemplo: anuncios en cuartillas de papel donde se dé a conocer de manera llamativa la información deseada. Los anteriores tienen que ser colocados en un mayor número de lugares para que sean vistos.

Asimismo pueden colocarse de 2 a 3 pizarrones de tamaño regular o redistribuir el existente--, para que con letras grandes y ubicados en áreas como donde checan tarjetas, en los pasillos, en el comedor o bien a la entrada del edificio, para que sean vistos por los empleados y se enteren de los aspectos que la directiva considere necesarios.

Otra de las alternativas es instalar un sistema de sonido con bocinas, ubicadas en lugares especiales, para así anunciar la información necesaria.

También dentro de la estrategia de comunicación organizacional, se considera básico programar actividades (sociales, deportivas, culturales, recreativas) encaminadas a la verdadera integración del personal que forma a la

empresa. Para esto se debe hacer un sondeo por personal capacitado que sepa cuándo y bajo qué condiciones se pueden desarrollar dichas actividades.

A través de estas acciones, la comunicación organizacional en El Sol de Puebla, se mejoraría y consiguientemente la productividad también, para beneficio de la empresa así como de los trabajadores quienes también perciben utilidades.

En conclusión, la hipótesis de este trabajo la cual fue: Con base en las opiniones de los empleados de El Sol de Puebla, se propondrá una estrategia de comunicación organizacional, sí se cumplió, pues a través de ésta se detectaron las necesidades en cuanto a comunicación organizacional se refiere.

Referente a los objetivos, también cabe recalcar que estos fueron satisfactorios en la presente investigación ya que estos pretendían conocer el ambiente laboral de la empresa en estudio y a raíz de éste saber de las insatisfacciones de los trabajadores, también se alcanzó.

Tomando en cuenta los resultados, tal como anteriormente se señaló, se comprobó que es necesario que el Sol de Puebla cuente con una estrategia de comunicación organizacional.

Se pretende que esta investigación contribuya al mejoramiento de la comunicación organizacional de los trabajadores de El Sol de Puebla, pues es necesaria ante las condiciones que persisten.

En este medio laboral como en muchos otros, las horas de trabajo van en ocasiones más allá de las establecidas en las leyes, de ahí la importancia de que el personal sea tomado en cuenta y se desempeñe en un ambiente cordial y satisfactorio.

Con las propuestas hechas el ambiente laboral reflejará otra situación en la productividad y en el ánimo de servicio de cada uno de quienes conforman a esta empresa.

Pero además, si este trabajo puede ser adecuado para otra empresa periodística, que mayor satisfacción para quien realizó dicha investigación.

## BIBLIOGRAFÍA

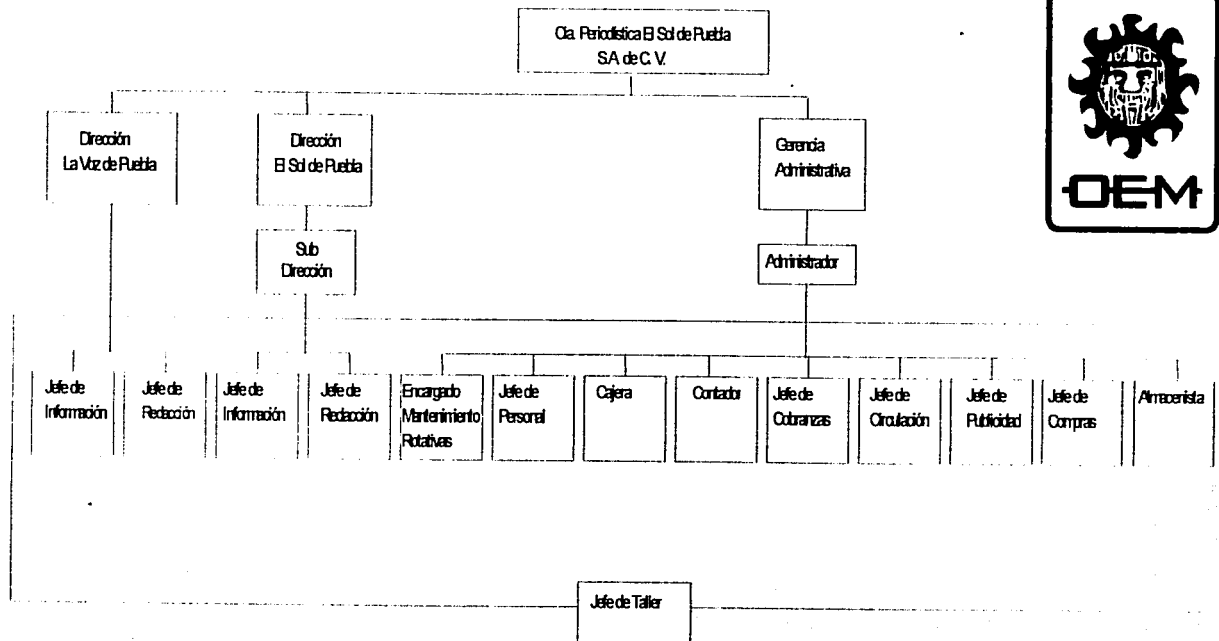
- ❏ Barajas Medina, Jorge. (2000). Curso Introductorio a la Administración. México: Editorial Trillas
- ❏ C. Certo Samuel. (1998). Administración Moderna. México: Editorial Interamericana
- ❏ Calvimontes y Calvimontes Jorge, (1988) El Periódico. México: Editorial Trillas
- ❏ Cordero y Torres Enrique. (1984). Historia Compendiada del Estado de Puebla
- ❏ Diccionario Enciclopédico Salvat. (1999). España: Editorial Barcelona
- ❏ Enciclopedia Universal Ilustrada. (1990). Espasa Calpe S.A. Editores
- ❏ F. Drucker, Peter. (1993) La Gerencia de las Empresas. Editorial Sudamericana
- ❏ Fernández Collado Carlos. (1988). La Comunicación en las Organizaciones. México: Editorial Trillas
- ❏ Fernández Collado, Carlos/ Gordon, Dahnke. (1988). La Comunicación Humana, Ciencia Social. Chalco, Estado de México: Editorial Graw.
- ❏ G. Velázquez Mastreta. (1986). Los Sistemas de Producción. México: Editorial Limusa
- ❏ Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado. (1989)
- ❏ H. Hicks, Herbert. (1988). Administración de Organizaciones. México: Editorial Continental

- ☐ J. Rodríguez Valencia. (1993). Administración Moderna de Personal.  
México: Editorial Ecasa
- ☐ K. Berlo, David. (1990). El Proceso de la Comunicación. México, D.F:  
Editorial El Ateneo
- ☐ Konntz / O'Donell. (1989). Curso de Administración Moderna.  
México: Editorial Mc Graw Hill
- ☐ Muñoz Garduño, Jaime. (1992). Introducción a la Administración,  
Enfoque Histórico. México: Editorial Diana
- ☐ Paoli, José Antonio. (1990). Comunicación e Información. México, D.F:  
Editorial Trillas
- ☐ Schramm, Wilbur. (1972). La Ciencia de la Comunicación Humana.  
México: Editorial Roble
- ☐ Toussaint, Florence. (1988). Crítica de la Información de Masas. México,  
D.F: Editorial Trillas

# ANEXOS

ANEXO 1

CIA. PERIODÍSTICA EL SOL DE PUEBLA, S. A. DE C. V.  
Propuesta de Organigrama de la Empresa



## ANEXO 2

Encuesta a aplicar a los trabajadores de El Sol de Puebla, para conocer la comunicación interna y detectar si es necesaria una estrategia de comunicación organizacional, para ello se le solicita su colaboración para contestar las siguientes preguntas, gracias.

1.- Edad

2.- Puesto que ocupa

3.- Escolaridad: a) Primaria----- b) Secundaria-----

c) Preparatoria----- d) Licenciatura-----

e) otros-----

4.- ¿Cuál es su antigüedad en el puesto que ocupa en esta empresa?

5.- ¿Cómo se entera de las actividades y cambios internos de la empresa?

a) Se lo comunican directamente al personal-----

b) Escucha rumores y tiene que preguntar-----

c) Existe otra forma----- Especifique-----



**6.- La relación con sus compañeros de trabajo es:**

- a) Muy buena-----
- b) Buena-----
- c) Regular-----
- d) Mala-----
- e) Muy mala-----

**7.- ¿Qué le molesta de la empresa?**

- a) Ambiente de trabajo-----
- b) Horarios-----
- c) El jefe inmediato-----
- d) Compañeros-----
- e) No toman en cuenta las opiniones del personal-----
- f) Sueldo-----
- g) Otros-----

**8.- ¿Considera que debe haber una estrategia para informar y llevar a cabo actividades relacionadas con la actividad interna de la empresa?**

- a) Si-----
- b) No-----

**9.- ¿Manifiesta usted a través de algún medio sus inconformidades o aspectos favorables dentro de la empresa El Sol de Puebla?**

- a) Si-----
- b) No-----

10.- ¿Existen formas de hacerlo --con relación a la pregunta anterior--?

- a) Sí-----                      b) No-----                      Como cuáles-----

11.- ¿Participa usted para que en la empresa el ambiente de trabajo sea mejor y más agradable?

- a) Sí-----                      b) No-----

12.- Si su respuesta anterior fue si, especifique las actividades para mejorar el ambiente de trabajo.

13.- ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?

- a) Sí-----                      b) No-----

14.- ¿Por qué trabaja en esta empresa?

- a) Por necesidad-----  
b) Por satisfacción personal-----  
c) Por gusto al trabajo que desempeña-----

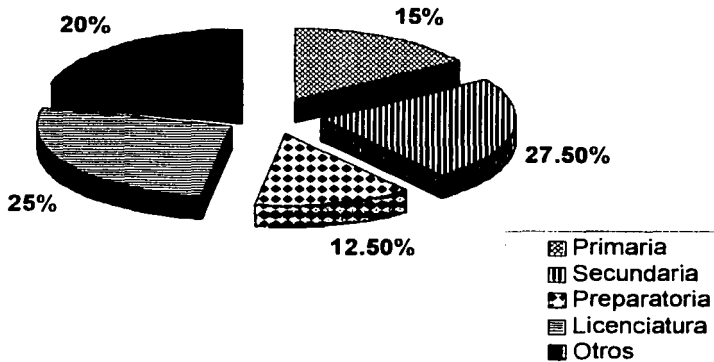
15.- ¿Recibe usted capacitación?

- a) Sí-----  
b) No-----

ANEXO GRÁFICA 3

Escolaridad	Trabajadores
Primaria	15 %
Secundaria	27.50 %
Preparatoria	12.50 %
Licenciatura	25 %
Otros	20 %

Escolaridad de los Trabajadores de El Sol de Puebla

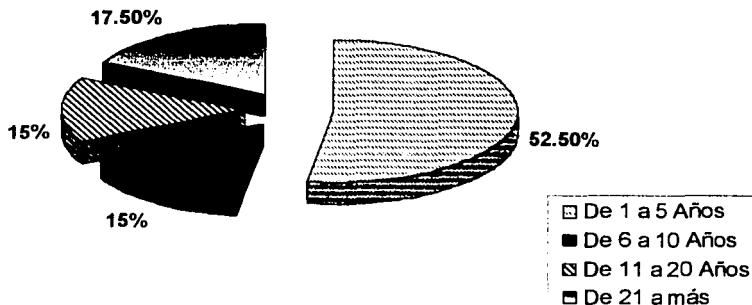


TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## ANEXO GRÁFICA 4

Periodo	Trabajadores
De 1 a 5 Años	52.50 %
De 6 a 10 Años	15 %
De 11 a 20 Años	15 %
De 21 a más	17.50 %

**Antigüedad de los Trabajadores de  
El Sol de Puebla**

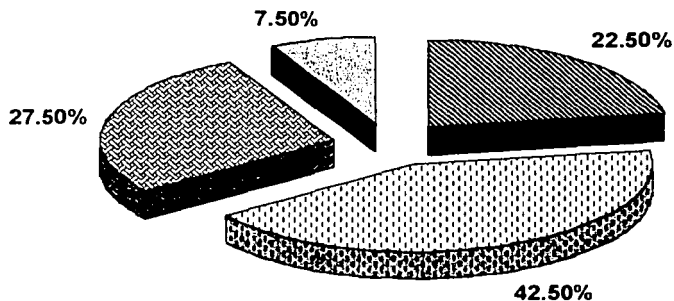


**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

### ANEXO GRÁFICA 5

Forma	Trabajadores
Por Comunicación de Directivos a Personal	22.50 %
Escucha Rumores y tiene que Preguntar	42.50 %
Existe otra Forma	27.50 %
Contestó 2 veces	7.50 %

#### ¿Cómo se Enteran de Actividades y Cambios?



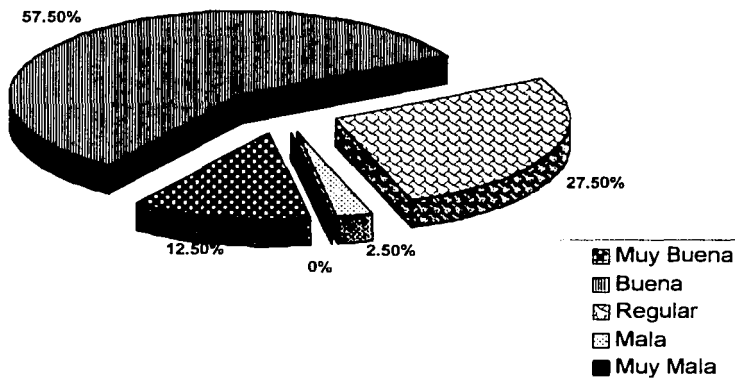
- Por Comunicación de Directivos a Personal
- Escucha Rumores y tiene que Preguntar
- Existe otra Forma
- Contestó 2 veces

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ANEXO GRÁFICA 6

Trabajadores	Porcentaje
Muy Buena	12.50 %
Buena	57.50 %
Regular	27.50 %
Mala	2.50 %
Muy Mala	0 %

### Relación con sus Compañeros

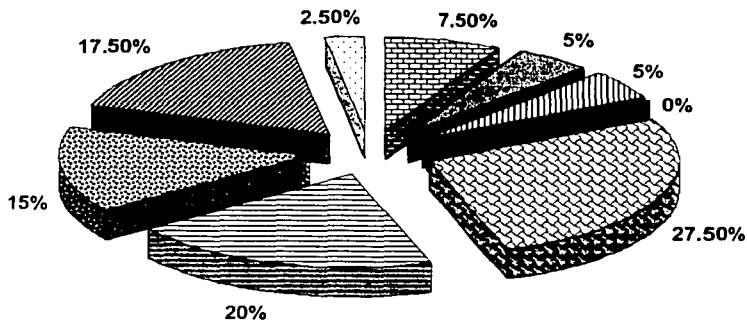


TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ANEXO GRÁFICA 7

Molestia	Trabajadores
Ambiente de Trabajo	7.50 %
Horario	5 %
Jefe Inmediato	5 %
Compañeros	0 %
No toman en Cuenta la Opinión del Personal	27.50 %
Sueldo	20 %
No Contestó	15 %
Contestó 2 veces	17.50 %
Otros	2.50 %

### ¿Qué le Molesta de la Empresa?

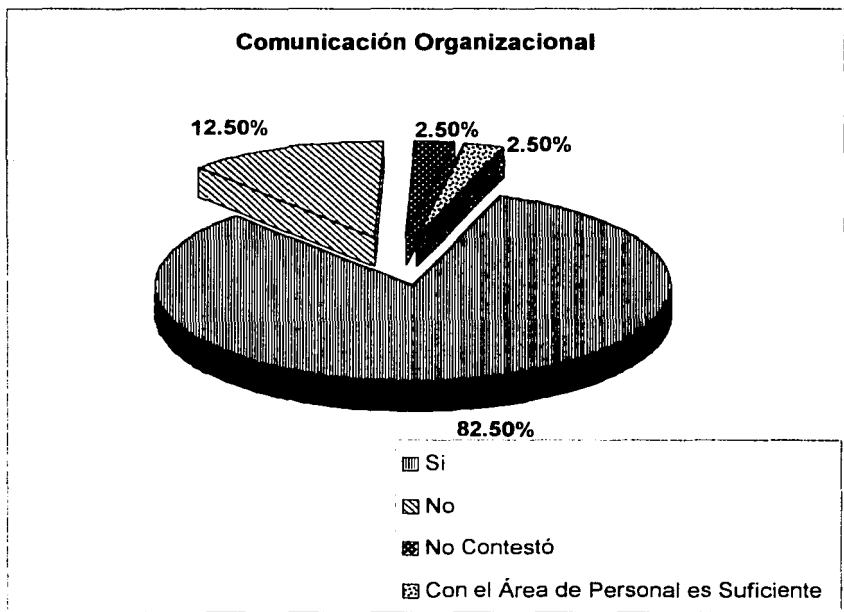


- Ambiente de Trabajo
- Horario
- Jefe Inmediato
- Compañeros
- No toman en Cuenta la Opinión del Personal
- Sueldo
- No Contestó
- Contestó 2 veces
- Otros

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

### ANEXO GRÁFICA 8

Comunicación Organizacional	Trabajadores
Si	82.50 %
No	12.50 %
No Contestó	2.50 %
Con el Área de Personal es Suficiente	2.50 %



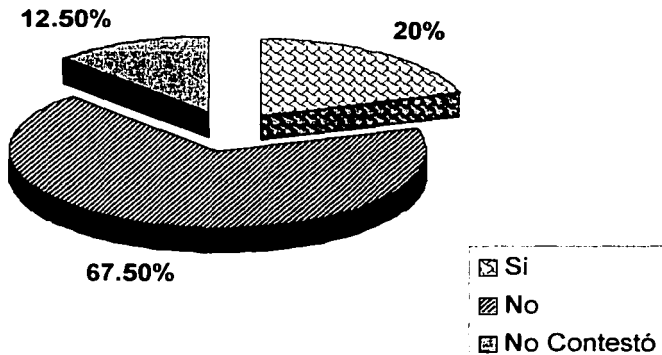
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



### ANEXO GRÁFICA 9

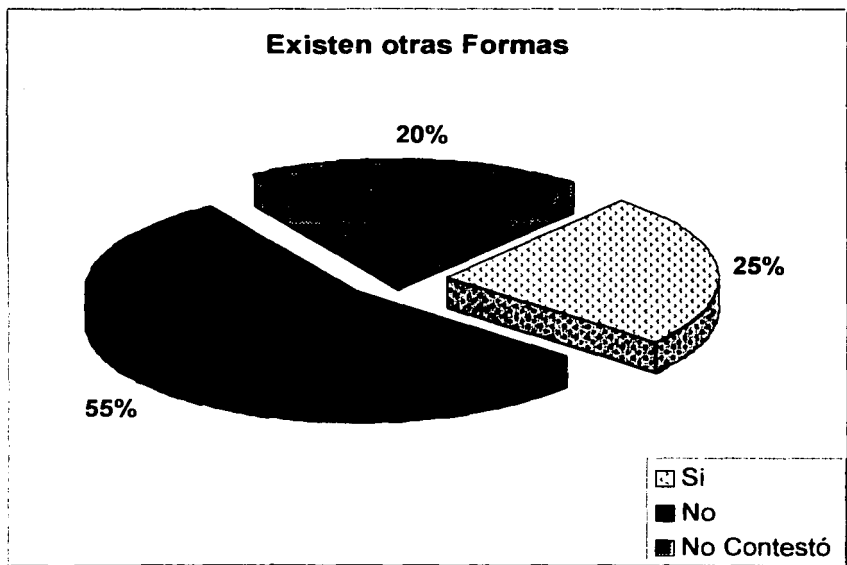
Inconformidades	Trabajadores
Si	20 %
No	67.50 %
No Contestó	12.50 %

#### Manifiesta sus Inconformidades por Algún Medio



### ANEXO GRÁFICA 10

Formas	Trabajadores
Si	25 %
No	55 %
No Contestó	20 %

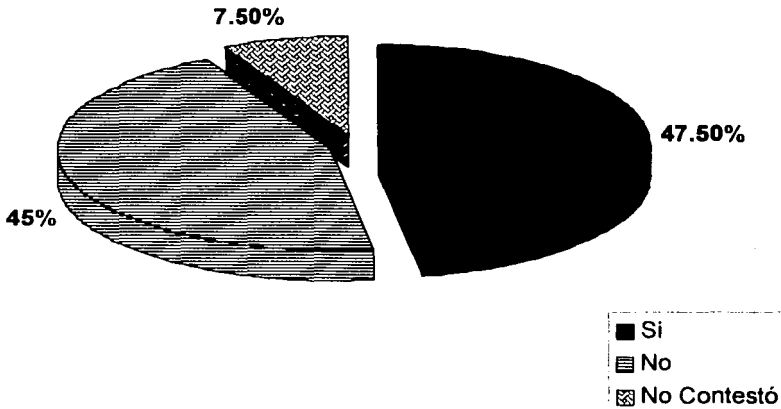


**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

### ANEXO GRÁFICA 11

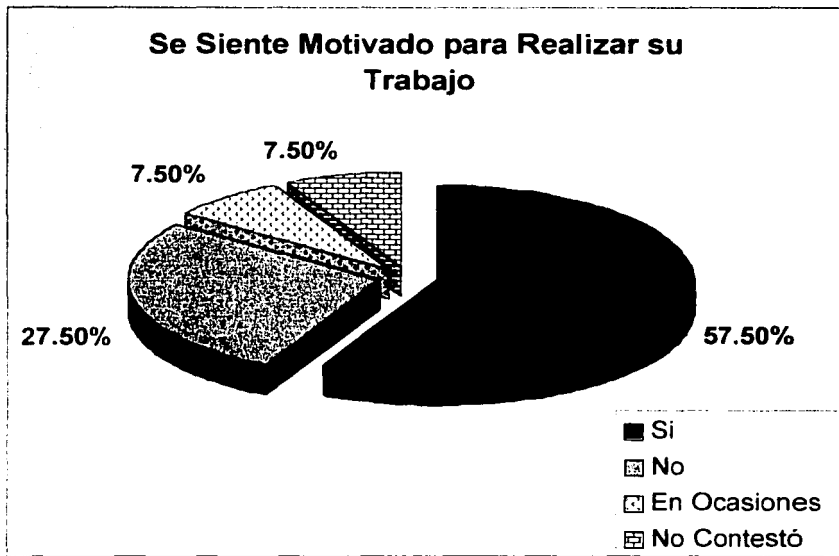
Ambiente	Trabajadores
Si	47.50 %
No	45 %
No Contestó	7.50 %

#### Participa para Mejorar el Ambiente de Trabajo



ANEXO GRÁFICA 12

Motivación	Trabajadores
Si	57.50 %
No	27.50 %
En Ocasiones	7.50 %
No Contestó	7.50 %

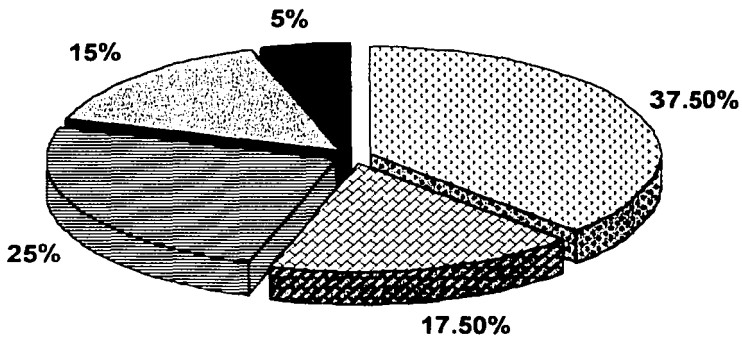


**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO GRÁFICA 13

Motivo	Trabajadores
Necesidad	37.50 %
Satisfacción	17.50 %
Gusto al Trabajo	25 %
No Contestó	15 %
Contestó 2 veces	5 %

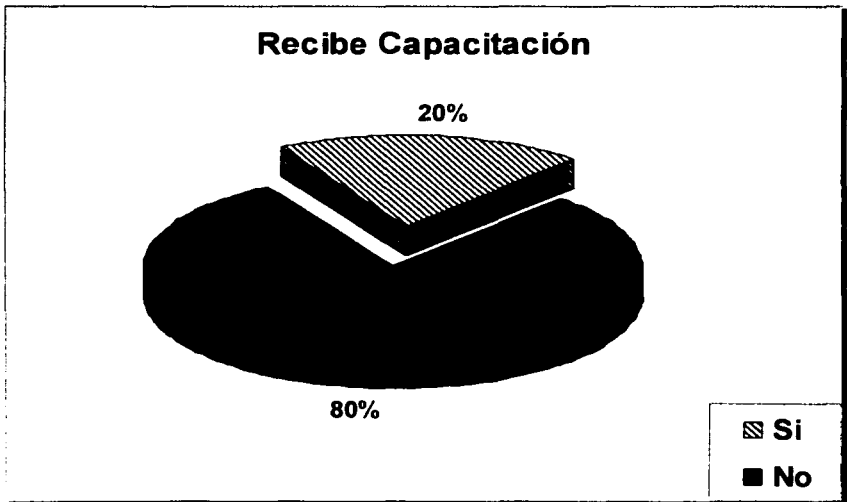
¿Porqué Trabaja en la Empresa?



- ▣ Necesidad
- ▤ Satisfacción
- ▥ Gusto al Trabajo
- ▦ No Contestó
- Contestó 2 veces

### ANEXO GRÁFICA 14

Capacitación	Trabajadores
Si	20 %
No	80 %



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN