



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Estudios Superiores Acatlán

“Diagnóstico de la comunicación en
redes formales e informales de la
Redacción en El Sol de México”.



Tesis profesional

que para obtener el título de
Licenciado en Periodismo y
Comunicación Colectiva

presenta

Gilberto Quiroz Paredes

Asesor: Dr. Alejandro Byrd Orozco

Septiembre de 2004



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.

Agradecimientos

A mi hermano, mi abuelita y mi tía:

Carlos Alberto Quiroz Paredes.
María Dolores Cruz Franco.
Maricela Quiroz Cruz.

Gracias por tolerarme, quererme y animarme a lo largo de mis estudios.

Hermano, eres importante en mi vida. Cada vez que preguntes si te quiero, la respuesta es sí, aunque cuando me enojo digo lo contrario. Dejo este trabajo como testigo de ello.

Tía, gracias por amarme como una verdadera madre lo haría. Si me faltaras sería tan triste como volver a padecer la muerte de mi mamá.

Abuelita, te agradezco tu cariño incondicional y pido a Dios te conserve más tiempo para que seas testigo de mis futuros triunfos. Perdóname si en ocasiones te hago enojar.

A mis padres:

Gilberto Quiroz Cruz y
Rosa María Paredes Correa.

Gracias por haberme dado la vida. Espero que donde quiera que se encuentren se sientan orgullosos de este triunfo. Los extraño. Si hay vida después de la muerte, les pido estén a mi lado cuando llegue la hora de mi partida.

A la familia Quiroz:

En especial a mi tío Jaime Quiroz Cruz por estar siempre al pendiente de mi proyecto de investigación.

Gracias a todos por hacerme saber que siempre están ahí.

A mi novia:

Paula Leticia Cruz.

Tu le das luz a mi vida y me haces sentir querido y admirado. Gracias por valorarme y aceptarme tal cual soy, con mis virtudes y defectos que son muchos. Siempre estás en mi corazón. Perdón por las veces que has sufrido por causa mía.

Agradecimientos

A mis amistades y maestros:

Isabel Zamorano Ramos.
Alejandro Reyes Esparza.
Edmundo Cepeda Delgado.
Cruz Mejía Arámbulo.
José Guadalupe Vargas Valerio.
Jesús González Oliveros.
Mayta Landa Alvarez.

Gracias por su apoyo y hacerme más grato el camino.

A mi asesor y sinodales:

Alejandro Byrd Orozco.
Urso Martín Camacho Roque.
Juan Amael Vizzuett Olvera.
Graciela Ornelas Prado.
Hugo Hernández Martínez.

Gracias por ayudarme a hacer esto realidad.

A mi jefe directo en El Sol de México:

Mario León Leyva.

Te considero un amigo. Agradezco infinitamente las oportunidades que me has dado en el campo profesional. Espero de verdad no defraudarte nunca en los campos laboral y personal.

A las personas cuya dedicación se refleja en mi trabajo de tesis:

Maricela Quiroz Cruz.
Paula Leticia Cruz.
Ricardo Ortega Camberos.
Carlos Alberto Patiño Muñoz.
Gerardo Alvarez Venegas.

Gracias por ayudarme durante la revisión y aportaciones a mi texto y sobre todo por su entrega y cariño.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1.- LA ORGANIZACIÓN Y LA COMUNICACIÓN	
1.1 La organización.	3
1.2 La comunicación.	4
1.3 La comunicación en las organizaciones.	6
1.4 Los mensajes.	7
1.5 Redes formales e informales.	8
1.6 Comunicación descendente.	9
1.7 Comunicación ascendente.	9
1.8 Comunicación horizontal.	11
1.9 Importancia de la motivación.	11
1.10 Teoría de sistemas.	13
2.- EL SOL DE MÉXICO	
2.1 Antecedentes de El Sol de México como empresa y organización formal.	16
2.2 Organización Editorial Mexicana en la actualidad.	17
2.3 Estructura de El Sol de México.	18
2.4 Proceso de producción en la Redacción de El Sol de México.	18
3.- INTERACCIÓN COMUNICATIVA EN EL SOL DE MÉXICO	
3.1 Características del objeto de estudio.	22
3.2 Resultados de la investigación en la Redacción de El Sol de México.	25
3.3 Diagnóstico general de comunicación y motivación.	55
3.4 Influencia de redes formales con informales y viceversa.	57
3.5 Motivación y defensa.	58
3.6 Temor ante la pérdida de satisfactores.	59
3.7 Consideraciones del personal de la Redacción de El Sol de México.	60
3.8 Consideraciones generales.	60
4.- REDES FORMALES E INFORMALES	
4.1 Las redes de comunicación en la Redacción de El Sol de México.	62
4.2 Mapas del flujo comunicativo.	67
4.3 Conclusiones. Puntos débiles y fuertes de la situación comunicativa.	89
4.4 Puntos débiles.	90
4.5 Puntos fuertes.	90
4.6 Programa de comunicación organizacional. Propuestas.	91
4.7 Consideraciones finales.	93
4.8 Referencias bibliográficas.	95
ANEXOS	
Glosario.	96
Organigrama.	101
Fichas bibliográficas.	102
Ejemplo de cuestionarios.	112

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis en comunicación organizacional, cuyo sondeo se llevó a cabo en la segunda quincena de abril del año 2003, busca dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿Hasta qué punto la comunicación formal deja de serlo para convertirse en informal, en un departamento donde autoridades y subordinados bien definidos permanecen estrechamente relacionados en el plano físico? La hipótesis es que la comunicación no siempre se ajusta a las redes formales e informales en la organización y que los mensajes informales afectan directamente a la motivación y productividad.

Los primeros acercamientos a la teoría existente en comunicación organizacional y la aproximación a la práctica de los mismos dieron origen a esta pregunta de investigación, cuya respuesta es producto de un proceso estructurado a partir de los conceptos teóricos que le dieron origen. Para poder dar respuesta a la interrogante fue necesario observar el objeto de estudio y depurar los elementos teóricos que sustentan la investigación para que, a partir de esa información, se estructuraran las herramientas de recolección de datos y el enfoque que permitió su interpretación.

En el primer capítulo se expone la información teórica recopilada entre la que destacan los siguientes conceptos: organización y sus características como un sistema social abierto, además de sus antecedentes y descripción en organigramas que expresan la existencia de caminos o redes que sigue la comunicación. Se puntualiza el enfoque sistémico que caracteriza a las agrupaciones y, además, se plantean los conceptos de comunicación y sus principales características como proceso individual y organizacional, lo cual implica la producción de mensajes y su desplazamiento entre los comunicantes.

Se hace la comparación entre comunicación informal y formal y sus diferentes propósitos, además de detallarse la dirección ascendente, descendente y horizontal que adquiere el flujo comunicativo, así como la importancia de la motivación producto de la misma que queda plasmada en la pirámide de Maslow. Y, por último, se hace referencia a la teoría de sistemas que engloba todos los anteriores conceptos.

Definida la teoría que sustenta a la pregunta de investigación, fue llevada al objeto de estudio, que es la Redacción de El Sol de México. Se procedió a identificar la estructura que tiene la organización, para lo cual fue indispensable describir puntualmente los departamentos que se relacionan directamente con el objeto de estudio, así como sus antecedentes. Otro de los objetivos de esta parte del proceso fue identificar el clima organizacional imperante, lo cual es posible al conocer al personal que integra a la agrupación.

Por tanto, en el segundo capítulo se describen puntualmente las características del objeto de estudio y su relación con otras áreas quedando claro la distribución de las redes de comunicación existentes y, por tanto, el campo de acción para este trabajo de investigación.

Obtenida toda la información teórica requerida por la pregunta de investigación y la evaluación del departamento a investigar, la cual cabe destacar se refleja en el planteamiento de la interrogante, se procedió a realizar el sondeo para identificar

los elementos que cubren los objetivos del trabajo. En el tercer capítulo se exponen las respuestas a las preguntas del cuestionario diseñadas a partir de la teoría, la pregunta de investigación y la hipótesis, así como su representación gráfica e interpretación. Entre las principales interrogantes para el sondeo destacaron las siguientes:

¿Cómo es su relación comunicativa con el jefe de Redacción?, ¿cómo es su relación comunicativa con el director?, ¿cómo es su relación comunicativa con los editores de sección?, ¿cómo es su relación comunicativa con sus compañeros de área?, ¿cómo considera la coordinación y planeación del trabajo con sus superiores en el periódico?, ¿dedica tiempo extra de su trabajo para entender la actividad que realizan sus compañeros de otras áreas? En caso de hacerlo, ¿qué tipo de respuesta tienen sus compañeros para con usted?, ¿qué imagen tiene de la empresa?, ¿considera que su jefe directo se preocupa por darle información sobre las más recientes actualizaciones para desempeñar su trabajo?, ¿afectan su autoestima, ya sea en forma positiva o negativa, sus relaciones personales?, ¿cree que la empresa lo apoya para su crecimiento profesional?, ¿qué actividades prefiere realizar durante su jornada laboral para despejarse y mejorar su productividad?, ¿qué tipo de actividad realiza en beneficio de su trabajo mientras espera material para continuar con su labor?, ¿cómo considera sus aspiraciones dentro de la empresa?, ¿qué cree necesitar para estar más a gusto en su trabajo y mejorar su participación? Si recibe una orden de una persona que no es su jefe, ¿cómo reaccionaría?, ¿cómo reaccionaría si le llaman la atención sin motivo aparente?, ¿cómo reaccionaría si le llaman la atención sabiendo que tienen la razón?

Por último, en el cuarto capítulo se retoman los conceptos teóricos que aluden a las redes de comunicación para exponer las debilidades y fortalezas de la comunicación en la Redacción de El Sol de México, con base en los resultados del trabajo de investigación, para hacer una propuesta que mejore las relaciones comunicativas. Como se confirmó la hipótesis del proyecto de investigación en relación a motivación y productividad, se profundiza en estos aspectos apegados a conceptos teóricos para dar sustento a las conclusiones, resultados y propuestas de este trabajo de tesis.

CAPÍTULO I

LA ORGANIZACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

1.1 LA ORGANIZACIÓN

Todos los seres humanos desde que nacen se encuentran inmersos en organizaciones. Su relación con ellas es recíproca en el sentido de que satisfacen sus necesidades y al mismo tiempo coadyuvan a la preservación de las mismas a través del trabajo y de la comunicación. Por lo anterior, Audirac y colaboradores (1994, p. 31) explican que “una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos”.

La definición anterior, prosiguen los autores, está basada en cinco hechos comunes a todas las organizaciones:

1. Una organización siempre incluye personas.
2. Estas personas están involucradas unas con otras de alguna manera, es decir, interactúan.
3. Estas interacciones siempre pueden ser ordenadas o descritas por medio de cierta clase de estructura.
4. Toda persona en la organización tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones, y espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos.
5. Estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados compatibles, quizá distintos, pero relacionados con sus objetivos personales.

Los puntos cuatro y cinco denotan claramente la importancia de la motivación y sentido de pertenencia. Cuando éstas faltan, los trabajadores o miembros de una organización, de cualquier tipo que sea, comienzan a caer en conflictos y desacuerdos originando bajo rendimiento y comunicaciones bloqueadas al no haber interés de mantenerlas, bien sea por sentirse fuera de los planes, o por diferencias personales.

Existen diferentes tipos de organizaciones, desde las religiosas hasta las delictivas, otras son instituciones y otras empresas. Esta última variante de las agrupaciones, la empresa, sólo difiere en los objetivos que el resto de las organizaciones tienen en el sentido de que siempre son económicos y necesitan de ingresos para producir y vender mercancía o servicios. Es decir, de entradas y salidas en el sistema. Aquí, el trabajo de los miembros y su dirección se coordina a través de los actos comunicativos para conseguir una producción que responda a sus intereses.

Rodríguez (1996, p. 15) dice que “la evolución histórica de las empresas guarda la más estrecha relación con la evolución histórica de los pueblos; los diversos tipos de empresas que se han ido presentando a través de los siglos son el resultado de las necesidades económicas y sociales de la humanidad en las diversas etapas que constituyen una ruta hacia formas más adecuadas de progreso”.

Ante los objetivos que se cubren en las agrupaciones, Audirac y colaboradores (1994, p. 32) precisan que los fines de una organización no pueden reducirse a una sola dimensión, como puede ser el aspecto económico, sino que han de satisfacer como mínimo las cuatro que se mencionan a continuación:

- A) Ha de generar valor económico.
- B) Ha de producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades sociales.
- C) Ha de mantener su continuidad a través del tiempo.
- D) Ha de perseguir el desarrollo de las personas que la componen.

Las organizaciones son complejas, pues se constituyen con una gran variedad de recursos humanos y materiales. Sus relaciones están, por tanto, muy relacionadas unas con otras y coordinadas hacia una meta en común. Por tales características, su estudio no puede realizarse a través de metodologías que separen al objeto en partes independientes, pues se corre el riesgo de dividir u olvidar elementos trascendentes al momento de su análisis. Es por eso que la perspectiva con que se atiende en este trabajo al término organización es el sistémico. Al respecto, Audirac y colaboradores (1994, p. 33) afirman que “este enfoque no pretende buscar soluciones a problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación a la realidad empírica. Se considera a la organización como un sistema sociotécnico, compuesto por cierto número de subsistemas”.

En cuanto a la organización y forma de las agrupaciones, Martínez y Nosnik (1988, p. 11) citan que “cualquier organización, por pequeña que sea, posee una estructura organizacional, la cual está constituida por los patrones de relaciones y obligaciones formales, por la descripción de puestos, las reglas formales, las políticas de operación, los procedimientos de trabajo, etcétera”.

La palabra organización deriva de organismo, que significa una estructura con partes integradas unas con otras, de tal forma que están gobernadas por su relación con el todo. También se puede afirmar que un organismo social está compuesto por elementos o unidades de trabajo, seres humanos y relaciones enfocadas rumbo al logro de los objetivos previamente establecidos.

Ahora bien, la complejidad que tienen las organizaciones obliga a la jerarquización de posiciones, derogación de poder y división del trabajo o actividades para lograr los objetivos que se persiguen. De no ser así, se caería en el caos y pronta destrucción del sistema. La manera más común de representar la estructura definida por los encargados de la planeación de las organizaciones es a través de los organigramas, pues, a decir de Martínez y Nosnik (1988, p. 11), “el análisis de estos esquemas nos permite observar cuáles son los patrones formales esperados de comunicación dentro de la organización”.

Las organizaciones empresariales, como se conocen hoy, son instituciones recientes; sin embargo, sus bases son tan antiguas como la humanidad y en ellas la comunicación resulta ser un elemento indispensable. Es la “energía” que proporciona el movimiento a toda agrupación y es, a través de ella, como se pueden alcanzar los objetivos al cohesionar la dirección y esfuerzo de las personas que constituyen al grupo.

1.2 LA COMUNICACIÓN

Desde el momento de nacer se pertenece a las organizaciones las cuales permitirán el desarrollo, lugares donde se inicia el aprendizaje de la comunicación oral para lograr satisfacer necesidades y cumplir obligaciones. Así, un bebé llora para pedir alimento o aseo, y con el paso del tiempo aprende a comunicarse de forma escrita para cubrir necesidades superiores como titularse o contraer matrimonio.

Antes de profundizar en las principales definiciones de comunicación cabe destacar el postulado sistémico que tiene la misma. Fernández (2002, p. 13) plantea que “la comunicación es un sistema; esto implica que el subsistema técnico y humano, es decir, los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente, están interrelacionados y son interdependientes. Son

muchas las variables que influyen simultáneamente en el clima de comunicación de una organización. Lo técnico y lo interpersonal interactúan, de manera que el resultado final no se da en función de relaciones causa-efecto lineales y directas, sino de procesos complejos”.

Los seres humanos desarrollan la capacidad comunicativa, puesto que son seres irrevocablemente sociales que dependen de las organizaciones para superarse. Tal manifestación es descrita por Martínez y Nosnik (1988, p. 12) como el “proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta. En otras palabras, la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo”.

Arias (1976, p. 386) explica la importancia que la comunicación tiene para las organizaciones y el proceso administrativo que las rige: “La administración moderna tiene como base la comunicación en cualquiera de sus formas; esto es lo que ha motivado a diferentes autores para escribir sobre ella verdaderos tratados. La buena comunicación hace cada vez más eficiente la administración de cualquier organización, pues la armoniosa marcha de los grupos está en función de la información que posean acerca de los motivos que los mueven como tales, ya que quienes no están enterados de las causas del grupo tienden a marginarse y a ejercer cierta desorientación”.

Esta manifestación se extiende a todas las formas vivas, por ello, Martín y otros (1991, p. 45) precisan que: “desde el punto de vista de la evolución de la vida, es una forma de comportamiento que se sirve de actos expresivos en vez de actos ejecutivos, o si se quiere, un procedimiento entre otros posibles para lograr algo, cuando el logro tiene que alcanzarse en el marco de un sistema de interacción”. La definición agrega algo más al concepto de comunicación. Enfatiza claramente el implícito enfoque sistémico con el que se puede y debe estudiar la estructura de las organizaciones.

Por otro lado, en el caso de las personas, la comunicación adquiere un sentido diferente, pues se ven involucrados muchos factores del pasado y el presente de cada comunicante, e incluso, por perspectivas a futuro. Es por eso que la comunicación es un proceso altamente personal gobernado por las interpretaciones únicas de los mensajes humanos debido a que, como detalla Goldhaber (1984, p. 116), “según sean nuestras necesidades, valores, sentimientos, apariencia física y las pasadas experiencias, responderemos o ignoraremos la información recibida”.

A lo anterior se agrega lo que expone J. Fulton (1989, p. 65): “El lenguaje que utilizamos nos impide a menudo una comunicación clara. Las palabras no tienen significado en y por sí mismas. Lo tienen sólo porque las personas han convenido en un significado particular”. Por ejemplo, no es lo mismo la corona del rey que la corona de una muela picada.

Los malos entendidos entre personas también son el resultado de la falta de conocimiento del campo de experiencia de alguna de ellas, por lo que regularmente los problemas de las organizaciones se deben a las diferencias perceptivas que crean graves problemas y no por la claridad de los mensajes.

Es claro que la comunicación es un proceso dinámico inherente a la conducta humana, puesto que no es estática, sino dinámica e interactiva y puede ser interpretada como un

proceso transaccional. Lo anterior quiere decir que es un proceso recíproco, en el que ambas partes, oradores y receptores, se afectan mutuamente al enviar y recibir mensajes. El nivel de afectación se debe a que, como describe Goldhaber (1984, p. 116), “jamás dos personas son iguales. Todos nosotros somos producto de distintas familias y culturas. Todos tenemos distintos sistemas nerviosos. Debido a estas diferencias ambientales y psicológicas, nuestras percepciones también serán distintas”. Todo ese campo de experiencia no nada más altera la emisión de mensajes, sino la perspectiva y sentido de pertenencia de los integrantes de una agrupación. Es por eso que Martínez y Nosnik (1988, p. 27) aseguran que “una organización con buena comunicación tiende a generar una mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño de sus empleados”.

Toussaint (1990, p. 20), por su parte, hace referencia a la importancia que tiene para Wilbur Schramm el campo de experiencia: “En el segundo modelo de Schramm se integra un aspecto más en el proceso de la comunicación que será determinante para la elaboración, captación y comprensión del significado del mensaje”.

Ávila (1990, p. 37) reconoce lo anterior como contexto cultural: “En rasgos muy generales, se puede decir que el contexto cultural es todo el cúmulo de conocimientos que tiene el hablante por el simple hecho de vivir en cierta comunidad. Tiene conocimientos históricos; conocimientos adquiridos en la escuela; conocimientos que su propia experiencia le ha dado”.

1.3 LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La comunicación organizacional es el hecho de enviar y recibir información dentro de una compleja organización, que puede delimitarse como el flujo de información dentro del marco de una organización o el flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización identificando tres sistemas: el operacional, el reglamentario y el de mantenimiento.

Fernández (2002, p. 12) dice que: “La comunicación organizacional puede dividirse en comunicación interna y comunicación externa”, y así las define:

Comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

El presente trabajo de tesis toma como eje central la comunicación interna, por supuesto, influida por el entorno social en que se encuentra la organización, es decir, por su comunicación externa.

El estudio de la comunicación organizacional comprende la comunicación oral dentro del contexto de un sistema de grupos interdependientes y superpuestos subrayándose la importancia de las habilidades comunicativas de hablar y escuchar o limitarse a la estructura, la motivación y las habilidades para entenderse con los demás.

También se describe la comunicación organizacional como aquellas interdependencias o interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas por medio de la

comunicación y que sirven a los propósitos de la misma. Según Goldhaber (1984, p. 23) entre los puntos de vista en común de estas formas de pensar se obtienen tres ideas generales:

1. La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
2. La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- 3.- La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Así pues, la comunicación organizacional es el flujo de información dentro de una red de relaciones interdependientes y la manifestación que la materializa son los mensajes, es decir, la codificación de las ideas concretas a ser comunicadas, la información que puede ser percibida, y a la que los comunicantes otorgan un significado, la parte palpable del acto comunicativo, la parte que se ve y se escucha y deja patente la forma de relación. Martínez y Nosnik (1988, p. 16) definen a los mensajes de la siguiente manera: “es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor, ya sea en forma verbal o no verbal”.

A los conceptos anteriores Fernández (2002, p. 12) agrega el punto de vista operativo al decir que la “comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos”.

1.4 LOS MENSAJES

Toussaint (1990, p. 19) cita lo que dice Wilbur Schramm respecto de los mensajes: “El mensaje puede tomar la forma de la tinta en el papel, de las ondas sonoras en el aire, de los impulsos de una corriente eléctrica, de un movimiento de la mano, de una bandera que ondea, o de cualquier otra señal cuyo significado pueda interpretarse”.

Por lo anterior, se concluye, por una parte, que los mensajes son la manifestación concreta de la comunicación y, por otra, que cuando se comunica se hace siempre de dos formas diferentes, la verbal y la no verbal. La primera cuando se entabla diálogo con alguien o se le escribe una carta, la segunda cuando el cuerpo manifiesta emociones diversas que apoyan las palabras o bien las contradicen.

Fonseca (2000, p. 40) cita que “la comunicación no verbal incluye todo aquello que transmite o lleva algún significado no expresado por medio de palabras, como los movimientos del cuerpo, la voz, los objetos, el tiempo y la distancia”. En lo que respecta a la comunicación verbal expone la importancia de la preparación, el conocimiento, la inteligencia y la convicción de ideas para llevarla a cabo con éxito.

Por su parte, Goldhaber (1984, p. 24) apunta al respecto que: “la modalidad del lenguaje diferencia los mensajes verbales (lingüísticos) y no verbales (no lingüísticos)”. Entre los mensajes verbales dentro de las organizaciones se encuentran las cartas, conferencias y conversaciones, y entre los mensajes no verbales están el lenguaje corporal y forma de vestir, por citar algunos ejemplos.

Otra de las modalidades en que se pueden analizar los mensajes es su carácter interno o externo en relación a la organización en que se manifiestan. Es decir, si se dan dentro

del clima organizacional de la empresa o institución o hacia su entorno, es decir, otras agrupaciones humanas, clientes o amigos, por citar algunos ejemplos. Al respecto, Goldhaber (1984, p. 24) dice que “en los supuestos receptores se incluyen a las personas que se encuentran tanto dentro como fuera de la organización”. Con relación a los primeros se examinan los mensajes para uso interno, y con relación a los segundos, los de uso externo. Entre los mensajes internos se encuentran los memorandos, boletines y reuniones. Y entre los externos, las campañas de publicidad y relaciones públicas, además de las ventas y tareas cívicas.

Los mensajes que están relacionados estrictamente con la mercancía, servicios al público o actividades que coadyuvan a la subsistencia de la organización, además de los mensajes que ayudan a la agrupación a permanecer vigente, así como a perpetuarse a sí misma por medio de políticas y regulaciones estructuradas se pueden catalogar como mensajes de tarea, mientras que los utilizados para incrementar la productividad, apelando al fomento de la autoestima y búsqueda de la superación personal, se pueden clasificar como mensajes humanos.

1.5 REDES FORMALES E INFORMALES

En las organizaciones sociales la cantidad de actores comunicativos genera una situación característica, la comunicación fluye por complejas redes determinadas por un organigrama. En un término general, la comunicación fluye por caminos complejos que se entrelazan entre sí como si fueran las venas de un organismo vivo. De allí la importancia que tiene hacer referencia a los tipos de red nombrados en este trabajo.

Una red de comunicación es el camino que sigue el flujo de mensajes. Un ejemplo es el teléfono descompuesto, famoso juego caracterizado por una comunicación deformada. Goldhaber (1984, p. 130) afirma que “la red de comunicación existirá tanto si incluye a sólo dos personas como si incluye a toda la organización” y agrega que muchos son los factores que influyen la naturaleza y la extensión de la red de comunicación, como, por ejemplo, el rol que representan las relaciones y la dirección del flujo de mensajes.

Ante el concepto de rol como factor condicionante del tipo de comunicación empleado, Ávila (1990, p. 77) expone: “Si deseamos comunicarnos con propiedad necesitamos emplear el lenguaje de manera adecuada, lo que resulta fundamental en las relaciones de trabajo. En esa situación cuenta -y mucho- el status del interlocutor. Evidentemente, no es lo mismo hablarle a un jefe que a un compañero o a un subordinado”.

La conducta de los roles tiene que ver con las actividades específicas de cada empleado. Por ejemplo, un secretario de Redacción de El Sol de México, miembro integrante del objeto de este estudio en comunicación organizacional, tiene que formar las páginas y redactar los encabezados de las notas y los pies de grabado de las fotografías. La comunicación sobre estas tareas fluye en una red formal, puesto que son mensajes de trabajo que constituyen su rol formal el cual influye a la persona a quien él comunique su trabajo. Cuando los empleados se comunican con sus compañeros sobre asuntos que no tienen que ver con su trabajo, las personas en cuestión se estarán comunicando por una red de relaciones informales.

Lo anterior lo resume Goldhaber (1984, p. 131 y 141) de la siguiente manera: “Cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización o por la función laboral, se dice que fluyen siguiendo redes formales”,

mientras que, continúa el autor, “los mensajes que no fluyen siguiendo las líneas escalares o funcionales son clasificados como informales”. Entonces se puede afirmar que cuando el empleado comunica aspectos fuera de los objetivos de la organización, se estará comunicando vía redes informales.

Ahora bien, la dirección de la red se divide en comunicaciones ascendentes que fluyen de los subordinados a los superiores, descendentes que fluyen de los superiores a los subordinados y las comunicaciones horizontales, que son el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización.

1.6 COMUNICACIÓN DESCENDENTE

En las organizaciones, los gerentes o mandos medios toman decisiones importantes sobre la producción de los bienes o servicios. Para comunicarlas a sus empleados se valen de otras personas a su cargo o bien organizan juntas de información. A esto se le llama comunicación descendente, puesto que fluye de los niveles superiores a los subordinados.

Martínez y Nosnik (1988, p. 27), dicen que “es el tipo de comunicación que se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores. Esto quiere decir que por comunicación descendente no se entenderá exclusivamente aquella que se origina en la gerencia y termina en los empleados, sino también, y de manera muy importante, la que se origina en los niveles directivos y que fluye a la gerencia, ya que sin esta última, la primera no tendría ningún sentido”.

Se concluye con dicha definición que la comunicación de tipo descendente es la que permite dar a conocer a los empleados los objetivos y metas que busca la organización, así como la información necesaria para realizar sus labores. Cabe mencionar en este punto lo que Goldhaber (1984, p. 131) cita al respecto: “Los estudios de las comunicaciones descendentes responden a la pregunta: Hasta qué punto los mensajes descendentes obtienen los tipos de respuesta deseados por el directivo que envía el mensaje”.

Existen cinco tipos de comunicaciones descendentes. Las instrucciones laborales que detallan una tarea específica. La exposición razonada de los trabajos que son los mensajes que explican cómo determinadas tareas se relacionan con otras tareas de la organización. Procedimientos o prácticas que son los mensajes relacionados con las políticas, reglas, regulaciones, beneficios, etcétera. Feedback, que implica los mensajes que sirven para elogiar el trabajo de los demás, y adoctrinamiento de objetivos que son los mensajes diseñados para motivar a los empleados.

Las comunicaciones descendentes pueden verse afectadas al confiar en los métodos de difusión, pues se corre el riesgo de descuidar el factor humano al perderse la comunicación cara a cara. También por la sobrecarga de mensajes y la oportunidad con que son emitidos, y por la filtración producto de los malos entendidos en una comunicación de personas con diferentes campos de experiencia.

1.7 COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Siempre que los miembros de una organización sientan la necesidad de hacer propuestas o simplemente dar respuesta a los cuestionamientos de sus superiores, se estará dando la comunicación ascendente. Martínez y Nosnik (1988, p. 41) la definen como “aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más

mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional, a través de canales formales e informales”.

El propósito de una comunicación ascendente es formular preguntas, proporcionar respuestas de retorno y hacer sugerencias, con lo que se puede levantar la moral de los empleados al poder comunicarse con sus superiores. Goldhaber (1984, p. 134) cita que cuatro son las razones por las que la gerencia debe valorar las comunicaciones ascendentes:

1. Indican la receptabilidad del medio ambiente para las comunicaciones descendentes.
2. Facilitan la aceptación de las decisiones tomadas alentando a los empleados a que participen en el proceso de la toma de decisiones.
3. Proporcionan el feedback en la comprensión, por parte de los empleados, de las comunicaciones descendentes.
4. Animar a la presentación de ideas valiosas.

Además, se sostiene que las comunicaciones ascendentes deben incluir mensajes relacionados con lo que están haciendo los empleados, los problemas laborales no resueltos, sugerencias de mejoras y lo que el personal siente y piensa con relación a sus labores.

Entre las actividades que normalmente se incluyen en este tipo de comunicaciones están los sistemas de discusión y liquidación de quejas, charlas, políticas de puerta abierta, sistemas de sugerencias, encuestas de opinión, cartas de los empleados, reuniones sociales y mítines. Martínez y Nosnik (1988, p. 53) agregan que “entre los problemas que surgen en la comunicación ascendente tenemos: la lentitud de los mensajes, los filtros en la comunicación y los cortos circuitos”. Recomiendan para enfrentar esos problemas fomentar la confianza entre superiores y subordinados y dar a la comunicación la importancia que tiene para resolver conflictos.

De acuerdo a Martínez y Nosnik (1988, p. 42) la comunicación ascendente resulta importante porque:

1. Brinda a los niveles altos de la organización la retroalimentación que proviene de niveles más bajos acerca de las comunicaciones descendentes. La comunicación ascendente es el contacto de la gente con sus superiores para que éstos estén suficiente y oportunamente informados de la manera en que sus departamentos o áreas de responsabilidad reciben las comunicaciones descendentes.
- 2.- Mide el clima organizacional imperante. La comunicación ascendente crea, además, un canal por el que la administración puede medir el clima organizacional y enfrentarse a problemas tales como quejas o baja productividad, antes de que se conviertan en problemas graves.
- 3.- Permite la participación de los empleados en la toma de decisiones mediante la aportación de sus ideas, basadas en el conocimiento de sus tareas. Esto, a su vez, impactará positivamente en la motivación del personal la satisfacción con su tarea y, por lo tanto, abrirá las puertas a una mayor productividad.
- 4.- Permite el diagnóstico de las malas interpretaciones y la prevención de nuevos problemas cuando se presentan los primeros síntomas de tensión y dificultades, ya que satisfacen necesidades humanas básicas, como el sentirse tomado en cuenta.
- 5.- Puede incrementar la aceptación de decisiones ejecutivas. En la medida en que exista un mayor acercamiento entre los jefes y empleados, se logrará una mejor aceptación y comprensión, en los últimos, de las decisiones ejecutivas.

6.- Mejora el conocimiento de los subordinados. La habilidad para influir y motivar a los niveles inferiores tendrá mejores fundamentos y oportunidades si se saben y comprenden las formas de pensar y sentir de su personal.

1.8 COMUNICACIÓN HORIZONTAL

Goldhaber (1984, p. 137) cita: "La comunicación horizontal consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización". Tales mensajes están relacionados por regla general con la tarea o con los factores humanos. Un ejemplo es la coordinación y resolución de conflictos.

Existen cuatro propósitos de las comunicaciones horizontales: la coordinación de tarea, resolución de problemas, participación en la información y resolución de conflictos; y tres factores que limitan la frecuencia de las comunicaciones horizontales: rivalidad, especialización y falta de motivación a los empleados o miembros de la organización.

La comunicación en una organización se ve siempre afectada por el clima organizacional, por las percepciones compartidas del grupo en el que están inmersos, por tanto, resulta siempre útil en una investigación en este tipo de redes identificar, categorizar y analizar las percepciones de los trabajadores de una empresa.

Entre las ventajas que una organización puede tener con una investigación en su clima organizacional están la identificación de las percepciones que tienen los empleados acerca de su entorno en la empresa para apoyar la gestión administrativa y, por supuesto, la comunicativa.

1.9 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN

Las relaciones comunicativas en las organizaciones siempre se ven beneficiadas por la motivación que dan los jefes a los subordinados. Martínez y Nosnik (1988, p. 72) definen el concepto de la siguiente manera: "El término motivación viene del latín *motum*, variación de *movere*, que significa mover. Motivación expresa, pues, la idea de dinamismo, de cambio. Decimos que una persona está motivada cuando quiere cambiar su estado actual por otro". Estudios en comunicación organizacional revelan que la motivación, producto del apoyo, interés y promoción de los trabajadores mejora las relaciones comunicativas y productivas en los grupos sociales.

La escuela de relaciones humanas revela el comienzo del movimiento de las relaciones humanas en la industria al reunirse por vez primera pruebas de actitud y moral de los empleados de la planta Hawthorne de la compañía Western Electric, así como de la existencia de grupos de trabajo informales y relaciones sociales. Ya no podían ignorarse los sentimientos, actitudes, capacidades y percepciones del empleado, descubriéndose así la organización no reflejada en el organigrama.

Goldhaber (1984, p. 49) cita que "se pretendía crear una fuerza laboral con una moral muy elevada. Representó un intento de destruir las fronteras formales o arbitrarias que eran parte de la estructura organizacional estratificada y burocrática. Los gerentes que habían recibido educación en las relaciones humanas aprendieron a mostrarse amistosos con sus empleados, a conocerlos por su nombre de pila, y, por regla general, intentaron que los empleados fuesen felices y que se sintiesen parte de una gran familia. Los intentos de democratizar a las organizaciones resultaron en actividades recreativas patrocinadas por la compañía y en una mayor importancia en los beneficios marginales.

“El movimiento de las relaciones humanas... ha sido criticado ampliamente, ya que se considera un intento de manipular muy poco sincero, y, lo que aún es más importante, ignora la realidad de las variables económicas. Se le acusa de igualar la elevada moral con la productividad elevada. Para algunos teóricos de la organización, ello representa una visión ingenua y simplista de la naturaleza del hombre. Sostienen que, por el contrario, hay muchos obreros felices, pero muy poco productivos”.

En lo que respecta a la motivación existen teorías que fundamentan su importancia. Zepeda (1999, p. 126) recuerda que Abraham Maslow “propone una estructura de necesidades que son consideradas como primarias o secundarias”. Se clasifican en una pirámide de tal forma que están jerarquizadas y escalonadas de modo tal que cuando quedan cubiertas las necesidades de un orden es cuando se empiezan a sentir las necesidades del orden superior.

El escalón básico es el de las necesidades fisiológicas, hambre y sed, y cuando el ser humano tiene ya cubierto este nivel pasa inmediatamente al segundo escalón de la pirámide, pues comienza a preocuparse por la seguridad de que va a poder cubrir siempre sus necesidades. Después, en el tercer escalón, empieza a buscar la aceptación social; quiere identificarse y compartir las acciones de un grupo social, quiere que este grupo lo acepte como miembro.

La integración social implica la asimilación de la cultura de la organización. La pertenencia al grupo le permitirá beneficiarse de la riqueza informativa del grupo, de las informaciones que el grupo produce. Cuando el individuo está integrado en grupos sociales, empieza a sentir la necesidad de obtener prestigio. Cuando se tienen cubiertos todos los escalones, las personas llegan a la culminación y desean sentir que están dando de sí todo lo que pueden, lo cual conviene a las organizaciones sociales.

Morris (1992, p. 333) dice al respecto que “el motivo más evolucionado en la jerarquía es el de autorrealización. Se define como el deseo de realizar al máximo las potencialidades personales. No se refiere al respeto de los demás ni a su opinión sobre nosotros, sino más bien a lo que deseamos ser. La gente difiere en la importancia que concede a la autorrealización de su conducta, pero en cierta medida todos estamos motivados para vivir conforme a lo que sea necesario para nuestro crecimiento personal. Los que logran la autorrealización óptima, dice Maslow, se consideran a sí mismos como seres íntegros, no como parcelas de hambre, miedo, ambición y dependencia”.

Maslow (1972, p. 60) señala que: “la auto-realización es idiosincrática, puesto que cada persona es diferente. Los déficits, es decir, las exigencias de la especie, deben ser satisfechos de ordinario ampliamente antes que la individualidad real pueda desarrollarse con plenitud”.

Las conclusiones a las que llegó Maslow se basan en la observación a personas que él consideraba triunfadoras. Contempló a personajes de la historia, individuos famosos aún con vida en su tiempo, e incluso amigos por los que sentía especial admiración. Su teoría proporciona una manera útil de pensar sobre los factores motivacionales.

Maslow (1972, p. 104) hace referencia sobre las cualidades de las personas con necesidades de desarrollo: “Las personas que se auto-realizan, aquellas que han llegado a un alto nivel de madurez, salud y desarrollo, pueden enseñarnos tantas cosas, que casi parecen algunas veces una raza distinta de seres humanos”.

Por su parte, Servitje (2003, p. 86) también confirma la importancia de cubrir las necesidades humanas al decir que “el hombre trabaja para vivir, pero, conforme resuelve sus necesidades básicas, se esfuerza también por construir un futuro y aumentar sus posibilidades de realización personal y de trascendencia. Cuanto más profundice en ambos aspectos, más pronto verá que la única manera de alcanzarlos es siendo útil, cada vez más útil a la sociedad a la que pertenece, y que sus más caros anhelos de felicidad sólo se cumplirán en la medida en que sea capaz de perseverar en sus esfuerzos de brindar servicio a los demás”.

Los conceptos de motivación y productividad confieren forma al clima de la organización. El clima se refiere en específico a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta. Un buen o mal clima organizacional tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que tienen los miembros de su empresa. Entre las consecuencias positivas, se encuentra la afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, etcétera, y entre las negativas se encuentran la falta de adaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad.

Zepeda (1999, p. 347) define al clima organizacional como el “grado de satisfacción de los integrantes de una organización por trabajar en ella. Generalmente, en este nivel se toman en cuenta aspectos como la comunicación, el nivel salarial, el estilo de liderazgo, etcétera”.

1.10 TEORÍA DE SISTEMAS

Todo estudio de comunicación organizacional requiere ser analizado bajo el punto de vista de sistemas. Lo anterior, porque las organizaciones son subsistemas de un sistema superior que es la sociedad en su conjunto. Siempre lo que pase al interior de una agrupación repercutirá en su exterior y todo lo que pase en su exterior afectará a su interior. Es decir, existe interdependencia, fenómeno que incluso se da en pequeños grupos de trabajo en el interior de un organismo. Etzioni (1995 p. 21) apunta, al respecto, que “si la organización consiste en una estructura del todo que permite que sus partes desempeñen acciones mutuamente dependientes, entonces, en la medida en que la organización es elevada, habrá una dependencia tan grande de cada parte respecto de las demás, que la separación será fatal, y a la inversa. Esta verdad la muestran igualmente bien el organismo individual y el organismo social”.

Estudiar, por tanto, el objeto de estudio descuidando la relación de sus partes es como un médico queriendo abatir una infección sin tomar en cuenta la repercusión de los medicamentos sobre otras vulnerabilidades del paciente. Audirac y colaboradores (1994, p. 53) indican que la teoría de sistemas “es un enfoque de análisis para encarar fenómenos (complejos) como si fueran un sistema, como totalidad, con todas sus partes interrelacionadas e interactuando entre sí”. La metodología que impone la teoría de sistemas es de enfoque global, lo cual quiere decir que los fenómenos sometidos a análisis, para comprenderse mejor, se vinculan en un todo, se relacionan a todas las partes del objeto de estudio, se contempla su interdependencia e interrelación.

Los postulados según Audirac y colaboradores (1994, p. 53) son:

1. El orden, la regularidad y la carencia de azar son preferibles a la carencia de orden y a la existencia de un estado aleatorio.
2. La búsqueda de referencias empíricas para abstraer un orden y leyes formales puede partir de un origen teórico o uno empírico.

3. Existe orden en las condiciones del mundo exterior o empírico: una ley de leyes.
4. Para establecer el orden, la cuantificación y la matematización son auxiliares altamente valiosos.
5. Se basa en una búsqueda sistemática de la ley y el orden en el universo.

La teoría de sistemas se resume en tres puntos: interdependencia entre las partes, interacción entre las partes y la globalidad de la forma; y se puede enfocar desde diferentes aspectos.

Audirac y colaboradores (1994, p. 54) se refieren a las maneras en que se puede tomar el enfoque de sistemas:

A) Una metodología de diseño. El enfoque de sistemas permite a los que toman decisiones en las organizaciones considerar todas las ramificaciones de sus decisiones.

B) Un marco de trabajo conceptual común. Un objetivo es buscar similitudes de estructura y propiedades, así como fenómenos comunes que ocurren en sistemas de diferentes disciplinas.

C) Una nueva clase de método científico. Incluye nuevas formas de enfrentarse con las llamadas variables flexibles, como valores, juicios, creencias y sentimientos, dentro de una organización.

D) Una teoría de organizaciones. Busca unir el punto de vista conductual con el estrictamente mecánico y considerar la organización como un todo integrado, cuyo objetivo es lograr efectividad total del sistema, en tanto que armoniza los puntos de conflicto de sus componentes.

E) Dirección por sistemas. Al tratar cada situación ésta debe considerarse en el contexto y marco de trabajo de la organización tomada como un sistema, un todo complejo en el cual el director busca la efectividad total de la organización y no una efectividad óptima en forma aislada o local.

F) Métodos relacionados. Existe diferencia entre el análisis de sistemas y el enfoque de sistemas. El análisis de sistemas se dedica al estudio de problemas relacionados con los sistemas de información, de administración, sistemas de procesamiento de datos, sistemas de decisiones, sistemas de negocios y similares. El enfoque de sistemas es bastante general y no se interesa en un tipo particular de sistema.

Si se toma en consideración la teoría de sistemas para el estudio de la comunicación en las organizaciones es importante destacar que la comunicación, si es utilizada de forma correcta y planeada, resulta una herramienta importante para resolver problemas en los grupos sociales. Cabe aclarar, sin embargo, que por sí misma no es una solución, pues lo que acontece en el interior de cualquier grupo social se ve influido por su ambiente, es decir, como dice Fernández (2002, p. 215): el “entorno social con el que cualquier empresa forma una red de relaciones con un país y sus leyes, con la cultura prevaleciente, con una sociedad globalizadora y de forma más directa con proveedores, clientes, competidores, gobierno, bancos y otras instituciones”.

Cinco son los principales atributos del ambiente en que coexisten las organizaciones y que determinan su supervivencia o destrucción: El tecnológico, el legal, el político, el económico y el demográfico. Para determinar los grados de influencia y, por tanto, la conveniencia o no de estructurar una empresa con resultados favorables o implementar un programa de comunicación organizacional, se deben identificar los mensajes comunicativos del entorno que proporcionan valiosa información sobre el ambiente. Es de importancia considerar también la estabilidad o turbulencia del medio, su

uniformidad, grado de integración y abundancia o escasez de entradas y salidas que requiera el sistema para su mantenimiento.

En resumen, en este capítulo se expuso la información teórica recopilada entre la que destacaron los siguientes conceptos: organización y sus características como sistema social abierto, además de sus antecedentes y descripción en organigramas que expresan la existencia de caminos o redes que sigue la comunicación. Se puntualizó el enfoque sistémico que caracteriza a las agrupaciones y quedaron, además, plasmados los conceptos de comunicación y sus principales características como proceso individual y organizacional, lo cual implica la producción de mensajes y su desplazamiento entre los comunicantes.

Se especificó la comparación entre comunicación informal y formal, sus diferentes propósitos, además de detallarse la dirección ascendente, descendente y horizontal que adquiere el flujo comunicativo y la importancia de la motivación que queda plasmada en la pirámide de Maslow. Por último, se expuso la teoría de sistemas que engloba todos los anteriores conceptos como parte de una total interacción. Ahora se procede, a continuación, a describir el objeto de estudio.

CAPÍTULO II
EL SOL DE MÉXICO
2.1 ANTECEDENTES DE EL SOL DE MÉXICO COMO
EMPRESA Y ORGANIZACIÓN FORMAL

Al igual que la construcción de un edificio necesita una base sólida para que no se venga por tierra, es indispensable conocer a fondo el objeto de estudio que se va a investigar para encontrar la respuesta más acertada a la pregunta de investigación. Este trabajo de tesis tiene como objeto de estudio la interacción comunicativa que se da entre el director, coordinador de Información, jefe de Redacción, el asistente de la jefatura de Redacción, editores de sección, reporteros, correctores de estilo, secretarios de Redacción y encargados del diseño y fotografía, que pasan la mayor parte del tiempo en las instalaciones del departamento de Redacción de El Sol de México en el horario de mayor actividad, es decir, a partir de las 15:00 horas hasta poco antes del cierre que es alrededor de las 24:00 horas, durante la segunda quincena de abril del año 2003.

Se observó la estructura en la cual interactúa el personal y se identificaron las redes de comunicación, así como el rol de cada comunicante de acuerdo a su posición jerárquica en la organización. Sólo así fue posible plantear la metodología y diseñar las herramientas de investigación, pues todas las agrupaciones son diferentes al igual que los pensamientos de cada persona en particular y, por tanto, las soluciones a los problemas comunicativos que de ellos se desprenden son irrepetibles a otras organizaciones distintas, pues están basadas en situaciones únicas.

El objeto de estudio forma parte de los recursos humanos y materiales que tiene designados Organización Editorial Mexicana, para producir el periódico El Sol de México. Es decir, el universo en que se encuentra inmerso el objeto de estudio está comprendido en Organización Editorial Mexicana también conocida por sus siglas como OEM, considerada la empresa periodística más grande de habla hispana y uno de los tres mayores grupos del mundo. La historia de OEM y El Sol de México tiene su inicio con las aspiraciones del coronel José García Valseca.

La amistad de José García Valseca con el general Maximino Ávila Camacho fue definitiva en su carrera. A principios de los años cuarenta se adelantó al editor William Randolph Hearst y le arrebató el proyecto de una cadena periodística en México empezando por la frontera norte. El primer diario fue El Fronterizo, en Ciudad Juárez, para después continuar con el Heraldo de Chihuahua y El Sol de Puebla. Posteriormente compró El Continental, en El Paso Texas y fundó El Sol del Centro, El Sol de Toluca y El Sol de León.

Monsiváis dice que el objetivo fue impedir en provincia la contaminación izquierdista. Lo cual necesitó un control que llevó, sin contemplaciones, a improvisar reporteros, editorialistas, formadores, linotipistas, prensistas. De acuerdo a Monsiváis, (1980, p. 65): “en 1965, aparece El Sol de México (dirigido por el tenaz Salvador Borrego) y en 1968 Tribuna de Monterrey, “trigésimo eslabón” de una Cadena que, para 1972, se declara constituida por 32 diarios, 36 rotativas offset de color, 64 rotativas de blanco y negro, y 23 edificios de periódicos”.

En 1972, el gobierno de Luis Echeverría compra la cadena a García Valseca para posteriormente revenderla en 1976 a Mario Vázquez Raña, lo que marcó el comienzo de una nueva fase de expansión en todas las áreas al ser modernizadas y sometidas a

una intensa reestructuración. En la actualidad cuenta con más de 30 periódicos, algunos de los cuales operan mediante un sistema de transmisión de páginas completamente digital vía satélite para su reimpresión remota en igual número de zonas estratégicas del país, lo que da lugar a la red de telecomunicaciones privadas más amplia y moderna de América Latina.

2.2 ORGANIZACIÓN EDITORIAL MEXICANA EN LA ACTUALIDAD

La red de actividades periodísticas de OEM incluye estaciones remotas vía satélite, unidades móviles de transmisión remota, además de una agencia de información, una estación de televisión, dos estaciones de radio y una impresora de libros, revistas, folletos, carteles y publicidad comercial, lo que en conjunto genera en promedio seis mil empleos directos y cuatro mil indirectos.

Los periódicos son: El Sol de México y El Sol de México Mediodía, Esto, La Prensa y Trato Directo, con repartición en el Distrito Federal y Valle de México, además de los siguientes diarios en el interior de toda la República: La Voz de la Frontera, en Baja California; Diario de Xalapa, en Veracruz; El Heraldo de Chihuahua, El Sol de Toluca, El Sol de Irapuato, El Sol de San Luis Potosí, El Sol de Tampico, El Sol del Bajío, El Sol de Puebla, Diario de Querétaro, El Occidental y El Sol de Guadalajara, en Jalisco; El Sol de León, El Sol de San Juan del Río, El Sol de Parral, El Sol del Centro, en Córdoba; El Sol del Pacífico, El Sol de Culiacán, en Sinaloa; El Sol de Tlaxcala, El Sol de Cuernavaca, El Sol de Hidalgo, El Sol de Zamora, El Sol de Cuautla, El Sol de Morelia, Tribuna de San Luis, El Sol de Tijuana, El Sudcaliforniano, El Sol de La Laguna, El Sol de Zacatecas, El Sol de Durango y El Sol de Acapulco. Organización Editorial Mexicana también cuenta con la Televisora de Durango, Sociedad Anónima, afiliada a Televisa, y ABC radio en la capital del país.

Los anteriores recursos humanos y materiales permiten a la empresa estar a la cabeza del periodismo en español. OEM, además, ofrece servicios de diseño de publicidad e impresión a órganos de divulgación informativa de instituciones de gobierno y la iniciativa privada. Parte de la producción se exporta a los mercados del Norte y Centroamérica. Los altos mandos de OEM en el momento del estudio son: Mario Vázquez Raña, presidente y director general; Mauricio Vázquez Ramos, presidente operativo; Jorge Viart Ordóñez, presidente corporativo; Guillermo Chao Ebergenyi, presidente de Información; Mario Vázquez Ramos, presidente de Comercialización; Francisco Torres Cano, vicepresidente operativo; José Manuel Tejeda Serrato, vicepresidente corporativo; Pilar Ferreira García, vicepresidenta de Información; Jesús Sánchez Villarreal, vicepresidente de Administración; Víctor Romero Arzola, vicepresidente de Tecnología; Carlos Salomón Cámara, vicepresidente de Relaciones públicas.

El universo de estudio fue seleccionado por ser uno de los grupos periodísticos de mayor alcance en México al contar con más de 30 publicaciones y se seleccionó al periódico El Sol de México por ser el primer medio de información general más representativo de la organización al estar ubicado en la capital del país. El Sol de México consta de siete secciones. La primera, o sección A, informa sobre lo que acontece alrededor del mundo y a nivel nacional, así como su interesante sección editorial en la que escriben, entre otros, juristas, políticos y economistas. Consta, por lo regular, de 20 páginas que suelen bajar a 18 o 16.

La sección Finanzas, como segunda parte de la sección A, toca los aspectos más relevantes que se producen en el ámbito nacional e internacional de los negocios y la economía, ilustrada con gráficas que condensan la información de forma cuantitativa y cualitativa de las principales tendencias y repercusiones de la economía, del mercado cambiario y bursátil, reportajes sobre el punto de vista del sector privado y oficial. La sección Ciudad, como tercera parte de la sección A, informa sobre el acontecer diario del Distrito Federal y el Valle de México.

La sección denominada Sociedad es un verdadero despliegue de color y diseño para informar sobre los eventos más relevantes de la actualidad y moda internacional. Por su parte, la sección de espectáculos, denominada Escenario, informa sobre cine, teatro, televisión y radio utilizando un lenguaje directo y entrevistas incisivas. La sección Deportes toca todo lo referente al mundo deportivo nacional e internacional, apoyado por la información del diario deportivo Esto.

La sección República marca la diferencia con otros diarios al mostrar noticias del interior del país con notas diarias de ocho columnas a todo color en su interior. Refleja y firma el trabajo que investigadores, periodistas y colaboradores realizan para Organización Editorial Mexicana destinado a todas sus editoras a lo largo del territorio nacional.

2.3 ESTRUCTURA DE EL SOL DE MÉXICO

El diario El Sol de México cuenta con los siguientes departamentos de los cuales se ha seleccionado uno para esta investigación en comunicación organizacional:

REDACCIÓN: Comprendida por el director, subdirector, coordinador de Información, jefatura de Redacción, editores de sección, reporteros, capturistas, correctores, formadores o secretarios de Redacción, además del personal de fotografía y diseño designado al departamento.

EDICIÓN: Sistema de Fotocomposición, Fotomecánica, Rotativas y Mantenimiento.

CIRCULACIÓN: Circulación local, foránea y Suscripciones.

PUBLICIDAD: Ventas de publicidad, Promoción, Arte y diseño, Intercambio.

ADMINISTRACIÓN: Gerencia, Contabilidad, Cobranzas, Recursos humanos, Facturación, Caja y Almacén.

El objeto de estudio, como ya se dijo, es la interacción comunicativa que se establece en el departamento de Redacción, y a continuación se describe el proceso productivo que ahí se origina, con el objetivo de definir el rol y jerarquía de los integrantes, así como las redes de comunicación formal e informal.

2.4 PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA REDACCIÓN DE EL SOL DE MÉXICO

El proceso da comienzo con el trabajo de los editores de sección y el coordinador de Información quienes elaboran las órdenes de trabajo para los reporteros que se encargan de ir tras la noticia y hacer artículos, reportajes y entrevistas. Cabe destacar que parte de esa labor, es decir, la que se puede prever, es planeada a través de la comunicación formal desde un día antes para ser informada a los reporteros a través de la emisión de mensajes que fluyen por las redes formales trazadas en el organigrama. La continuidad de la organización depende directamente de ese plan de actividades, denominado orden de trabajo pero también del monitoreo que se da hacia el exterior de la empresa durante la jornada laboral para obtener la nueva información periodística que se va generando.

Los reporteros reciben el informe de las decisiones tomadas, por lo regular, del coordinador de Información o un reportero de guardia. Los datos proporcionados de forma verbal son redactados siguiendo un formato diseñado para asegurar el cumplimiento de los objetivos de los altos mandos y medios. Por ejemplo, si el día anterior se sabe de un evento especial en cualquiera de las fuentes de cada sección, se evalúa la importancia de la información y la hora para saber qué decisión tomar y por qué medio se transmitirá la información.

Independientemente de la organización del trabajo de los reporteros y de la existencia de Internet y las agencias informativas, Organización Editorial Mexicana tiene comunicación externa a través de su sistema satelital. Tiene una red de comunicación que mantiene a todas las editoras en contacto con una mesa de redacción central que concentra y distribuye la información a todas las editoras. El sistema satelital está en contacto las 24 horas del día con las agencias noticiosas más importantes del mundo como son: AP, AFP, UPI, EFE, Prensa Latina, TASS, UPA, Reuters, Dow Jones, Conexa y ANSA.

En el departamento de Redacción la coordinación de Información gira instrucciones a través de las redes formales para que se procese y prepare la información obtenida en las últimas 24 horas a la edición en un sistema que a su vez es un conjunto de sistemas donde se almacenan todas las noticias generadas. Una vez recopilada la información se procede a convocar a una junta, en la cual se hace una evaluación del material y, así mismo, se elabora una guía sobre la jerarquización que se le dará a cada nota, según su importancia. Ya con toda la información recopilada y jerarquizada por los altos y medios mandos del diario, entre los que tienen injerencia directa la presidencia y vicepresidencia de Información, el director, el coordinador de Información, el jefe de Redacción y los editores de sección, se procede a dar formato a las páginas en el departamento de Redacción.

El jefe de Redacción y, en su caso, los editores de sección, emiten las instrucciones o comunicación descendente a través de las redes formales a los correctores de estilo, quienes a su vez hacen el trabajo coordinado por un capturista designado que realiza también, en algunas ocasiones, corrección ortográfica. Recibidas las órdenes, los correctores revisan el material periodístico. Cuando surgen dudas establecen comunicación formal horizontal con sus compañeros, o ascendente con el jefe de Redacción, su asistente o los editores de sección para resolver dudas y problemas y agilizar las tareas, situación que se repite en todas las áreas involucradas en el objeto de estudio. Terminadas las notas y puestas en el sistema de red toca el turno a los encargados de formar cada página en la pantalla de una computadora, denominados por la empresa, secretarios de Redacción. Estos se rigen según lo indica la guía previamente establecida, acomodando las fotos, notas, edictos y publicidad en las páginas correspondientes.

Las tareas realizadas por los formadores o secretarios de Redacción son giradas a través de la comunicación formal descendente a cargo del jefe de Redacción o del editor de la sección que les asignan con anterioridad. Para realizar la labor de formado y redacción de cabezales, los secretarios de Redacción se basan en los siguientes parámetros acordados a través de las juntas entre los altos y medios mandos.

El diario tiene un diseño previamente establecido cuyas características son las que se describen a continuación: una plana con una medida de 69.8 picas por 21 pulgadas de

alto. Folios establecidos para cada sección, numerados, fechados y con el logotipo de El Sol de México en la parte media superior. En la primera sección, además, se especifica en un recuadro cargado a la derecha o a la izquierda, dependiendo si es página par o impar, el tipo de información de que se trata; las categorías son Nacional, Política, Internacional, Opinión, Ciencia, Casos y Cosas y Ellas y Nosotras. Cabe destacar que las páginas pares llevan la numeración del lado izquierdo y las impares del lado derecho. En situaciones especiales como guerras o siniestros mayores se confeccionan viñetas especiales alusivas al tema.

Las fuentes utilizadas para llamadas principales son de 80 o 90 puntos en fuente Impact, o si son reportajes gráficos en Times New Roman. Las llamadas principales son, valga la redundancia, la nota principal de cada página y van cargadas a la derecha en páginas impares y a la derecha en pares, asegurando estar a la vista, de manera automática, para los lectores. Por lo regular, las notas secundarias o aquellas de importancia pero que no llegan a ser noticias de ocho columnas y ni siquiera llamadas, van enmarcadas con un tono denominado pantalla, con porcentaje de 10% a 15% en negro y de 15% a 60% a color.

El uso de plecas es parte del diseño para separar las notas por temas en una sola página. Técnicamente una pleca vertical se marca a un punto de tamaño y la horizontal a dos puntos. Las fotos pueden ir a una, dos o tres columnas, apelando a la calidad de las mismas. El resto de cabezales pueden ir en fuente Helvética y Times New Roman en un rango de 22 a 36 puntos y los textos se manejan siempre en Helvética a 9.5 puntos a menos que se quieran resaltar recuadros y editoriales para los que se utiliza fuente Times New Roman.

El número de líneas por cabeza se rige por el número de columnas. El diario maneja dos tipos de páginas, a ocho columnas y a cinco, en el primer caso si se llevan anuncios publicitarios. A dos columnas con publicidad las cabezas se redactan a tres pisos con un condensado nunca mayor a 50% en ninguno de los casos. A tres columnas con publicidad se pueden redactar cabezas de dos pisos para principales, cinco columnas con publicidad admitirán la redacción de dos pisos y seis columnas limitan a una línea de texto. Cabe destacar en este punto que el tamaño de la página nunca cambia, por lo que las columnas con publicidad son más angostas.

Para el caso de cinco columnas las cabezas principales se redactan a dos pisos para tres, y a uno o dos para cuatro. En la sección editorial las únicas fuentes autorizadas son Impact o Times New Roman en negra o blanca. Los demás detalles en cuanto a diseño quedan a libertad de la creatividad del formador o secretario de Redacción y a formatos establecidos.

La materia prima indispensable para el diseño de El Sol de México son las noticias y fotografías. Este periódico publica las llamadas fotonoticias, las cuales, en muchos de los casos hablan por sí mismas. Algunas veces están apoyadas con pies de grabado como: "Perico al hombro", "Carcajada", "El pan de cada día", "Por las calles de la ciudad", "Cabalgando en el viento", "Recargando la pila", etcétera. Las fotos a todo color siempre tardan más en su proceso tanto en retoque como en fotocomposición y fotomecánica, por lo que se da preferencia en tiempos para ese material en específico.

Los encargados de fotografía reciben la orden de uno de sus compañeros de área designado. El jefe en turno organiza el trabajo del día en conjunto con los editores y proporciona, a través de las redes formales de comunicación, la información que

requieren los fotógrafos para realizar sus labores. Algunos fotógrafos se asignan a un reportero mientras que otros se encargan de buscar aquellas fotografías que proporcionen información por sí mismas. Una vez conseguidas las fotografías son presentadas para su aprobación al director, coordinador de Información, editores y jefe de Redacción. El jefe de Redacción establece entonces comunicación a través de las redes formales con los secretarios de Redacción para indicarles las fotografías que se van a publicar. Después, los secretarios de Redacción se comunican a través de las redes formales para girar instrucciones a los encargados del retoque fotográfico, designados para preparar el material seleccionado.

Así como Fotomecánica tiene representantes en el departamento de Redacción para preparar las fotos a través de programas especializados de cómputo, el departamento de Publicidad tiene reservado personal para trabajar directamente en la Redacción. Los secretarios de Redacción también mantienen comunicación formal con los diseñadores designados para trabajar y dar formato a las infografías del periódico o recibidas por las agencias, e insertar el material publicitario en sus respectivas páginas. Los editores de sección también mantienen comunicación a través de las redes formales al evaluar el material para sus respectivas secciones y turnar tareas a los formadores o secretarios de Redacción.

El director del periódico El Sol de México se comunica a través de las redes formales de comunicación, principalmente con el coordinador de Información, el jefe de Redacción y los editores de sección para guiar el trabajo conjunto y tomar decisiones sobre el proceso productivo. El mayor flujo de información en este caso se da durante las juntas previas a la jornada de trabajo donde se evalúan y jerarquizan las notas y fotografías. Por su parte, el asistente del jefe de Redacción funge como editor para la primera sección y se comunica a través de las redes formales con el director, el jefe de Redacción, el coordinador de Información, los editores, capturistas, correctores, secretarios de Redacción y reporteros.

El trabajo conjunto se lleva a cabo en un lugar carente de puertas y muros, por lo que los interlocutores conviven muy de cerca sin importar su posición jerárquica en la organización. La comunicación informal gira todo el tiempo en todas las direcciones de red. De acuerdo a la teoría de sistemas, todo es una interdependencia y una situación como ésta repercute en todas las partes. La presente investigación responde a la pregunta ¿Hasta qué punto la comunicación formal deja de serlo para convertirse en informal, en un departamento en donde las autoridades y los subordinados bien definidos permanecen estrechamente relacionados en el plano físico?

Una vez recopilada y expuesta la teoría requerida por la pregunta de investigación en el primer capítulo y descrito el objeto de estudio y departamentos afines en el segundo, se procedió a confeccionar y aplicar el sondeo correspondiente para identificar los elementos que cubren los objetivos del trabajo. En el capítulo III se expondrán las respuestas a las preguntas comprendidas en el cuestionario, diseñadas a partir de la teoría, la pregunta de investigación y la hipótesis, así como su representación gráfica e interpretación.

CAPÍTULO III

INTERACCIÓN COMUNICATIVA EN EL SOL DE MÉXICO

3.1 CARACTERÍSTICAS DEL OBJETO DE ESTUDIO

Después de comprender la estructura de la organización donde está inmerso el objeto de estudio, así como la jerarquía y funciones del personal, se obtuvieron los elementos suficientes que definen la metodología y herramientas que dan respuesta a la pregunta de investigación. En el periódico, el departamento bajo estudio es un espacio en el que converge personal de áreas y jerarquías distintas enfocadas a preparar la edición, sin puertas o muros que los dividan. La comunicación oral se da con mayor frecuencia que la escrita por motivos prácticos de trabajo, lo que hace que la comunicación formal y la informal se fusionen de manera característica.

El objeto de estudio es parte de los recursos humanos que tiene destinados Organización Editorial Mexicana para la producción del periódico El Sol de México. Se ha seleccionado como muestra al personal que labora estrictamente en la recopilación y formación de la información, cuya estancia en el departamento, es igual o superior a cuatro horas a partir de las 15:00 horas hasta poco antes del cierre, que es alrededor de las 24:00 horas y cuya tarea es previa al trabajo que se realiza en talleres y rotativas, así como la de actualización de la página de Internet. El estudio se llevó a cabo en la segunda quincena de abril del año 2003. El parámetro para esa delimitación es el número de comunicantes, la frecuencia y el tiempo en que interaccionan comunicativamente en las instalaciones del departamento de Redacción.

La situación comunicativa es peculiar en el sentido de que 16 reporteros de más de 25 oficialmente registrados, ocho editores de sección, 13 secretarios de Redacción o formadores, 11 correctores y tres capturistas, 18 encargados de fotografía y diseño designados al departamento de Redacción, el jefe de Redacción, su asistente que opera a la vez como editor de las páginas designadas a la información nacional y política, un coordinador de Información y el director de la publicación conviven en un espacio único, sin paredes ni puertas que dieran lugar a privacidad, por lo que inevitablemente se encuentran expuestos al roce personal, independientemente de sus funciones específicas.

Dada esa situación la interrogante es: ¿Hasta qué punto la comunicación formal deja de serlo para convertirse en informal en un departamento donde autoridades y subordinados bien definidos permanecen estrechamente relacionados en el plano físico? Y se añade otra pregunta, ¿cómo se afectan?, cuya hipótesis tiene que ver con lo que ocurre en las redes de comunicación y con la motivación, si se apela no sólo a los objetivos de la empresa, sino a los de sus empleados. La finalidad de la investigación es, por tanto, identificar el flujo de la comunicación a través de las redes formales e informales y entender cómo se afectan directamente una a la otra para buscar soluciones o mejoras al resultado de esa interacción.

En el sentido metodológico, primero fue necesario depurar los elementos teóricos que dieron origen a la pregunta de investigación y, posteriormente, observar la muestra de estudio y el plano físico en el que se desenvuelve, para poder diseñar la estructura de las herramientas de investigación. La observación participante trazó los parámetros de las preguntas que se aplicaron en las herramientas encuesta y entrevista libre abierta al

personal involucrado.

Cabe recordar que los departamentos de Publicidad y Fotomecánica tienen designado personal específico para proveer al periódico las imágenes que requiere para informar las noticias. Suman esfuerzos al de los fotógrafos del departamento de Redacción, por lo que se hallan contemplados en una muestra única. Con fines prácticos y apelando a la afinidad de sus labores, número de representantes y a la forma estrecha en que se comunican, se han condensado a una sola categoría para la presentación de los resultados cuantitativos denominada encargados de diseño y fotografía. De esa selección, cinco personas son fotógrafos de un total de 14 registrados, siete son designadas por Fotomecánica para el tratamiento de las fotos, una más es empleado de confianza y cinco más son personal derivado del departamento de Publicidad. El personal de corrección trabaja conjuntamente con tres capturistas en una misma zona de las instalaciones del departamento de Redacción, por lo que también ingresan en una sola categoría.

La construcción de las herramientas de investigación requiere de una observación previa de la muestra y el objeto de estudio o, de lo contrario, el investigador no tendría idea real de su trabajo, lo cual genera confusión al momento de la interpretación. Con los resultados obtenidos, a través de la observación, se optó por aplicar encuesta y entrevista libre abierta para recabar la información necesaria. La ventaja que ofrece la encuesta, de proteger la identidad del personal hace más fidedignos los resultados al disminuir la posibilidad de represalias por los mandos medios y altos en la jefatura de Redacción. Se seleccionó utilizar algunos elementos que ofrece la escala de Likert para medir la reacción de las personas ante las situaciones comunicativas que se presentan. Se trata de una escala aditiva que consiste en una serie de ítems ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. Se utiliza con frecuencia en los estudios relacionados a la moral y actitudes ante la sociedad.

Se plantearon preguntas para las herramientas de investigación, encuesta y entrevista libre abierta con base en tres categorías derivadas de hacer operables los términos de la pregunta de investigación y la hipótesis. La primera hace referencia a la frecuencia y calidad de comunicación, la segunda busca respuestas sobre la influencia entre comunicación formal e informal y la tercera a la disposición del personal a involucrarse con la empresa, lo cual se refleja en el clima organizacional.

Entre las preguntas figuraron las siguientes: ¿Cómo es su relación comunicativa con el jefe de Redacción?, ¿cómo es su relación comunicativa con el director?, ¿cómo es su relación comunicativa con los editores de sección?, ¿cómo es su relación comunicativa con sus compañeros de área?, ¿cómo considera la coordinación y planeación del trabajo con sus superiores en el periódico?, ¿dedica tiempo extra de su trabajo para entender la actividad que realizan sus compañeros de otras áreas? En caso de hacerlo, ¿qué tipo de respuesta tienen sus compañeros para con usted?, ¿qué imagen tiene de la empresa?, ¿considera que su jefe directo se preocupa por darle información sobre las más recientes actualizaciones para desempeñar su trabajo?, ¿afectan su autoestima, ya sea en forma positiva o negativa, sus relaciones personales?, ¿cree que la empresa lo apoya para su crecimiento profesional?, ¿qué actividades prefiere realizar durante su jornada laboral para despejarse y mejorar su productividad?, ¿qué tipo de actividad

realiza en beneficio de su trabajo mientras espera material para continuar con su labor?, ¿cómo considera sus aspiraciones dentro de la empresa?, ¿qué cree necesitar para estar más a gusto en su trabajo y mejorar su participación? Si recibe una orden de una persona que no es su jefe, ¿cómo reaccionaría?, ¿cómo reaccionaría si le llaman la atención sin motivo aparente?, ¿cómo reaccionaría si le llaman la atención sabiendo que tienen la razón? En algunas ocasiones el tono en que se externa la pregunta va de acuerdo a la jerarquía del encuestado. Es como hablar de tu o de usted.

El sondeo reveló algunas deficiencias en la estructuración del cuestionario, por lo que se hicieron ajustes para cubrir con los elementos que comprendería el trabajo de investigación. Se encontró en las pruebas piloto que los reporteros descartan actividades en sus tiempos libres, porque no los tienen. Su presencia es para trabajar y presentar su material y al momento de concluir su labor se retiran. En la observación se puede ver que platican en las instalaciones con todos sus compañeros, pero precisaron que esa respuesta no era para ellos, por lo que se modificaron las preguntas dirigidas hacia ellos para obtener datos más fidedignos. Durante la aplicación piloto aparecieron nuevas variables sobre la calidad y frecuencia de comunicación, entre las que destaca la de nulidad, por lo que también se hicieron las correcciones respectivas.

La entrevista libre abierta estuvo apegada a las mismas preguntas de la encuesta, pero se hizo mayor énfasis sobre el tema de autoridad, es decir, qué significa para el director, el coordinador de Información, el jefe de Redacción y su asistente y cómo se debe aplicar para dar seguimiento a los objetivos organizacionales. La entrevista libre abierta permitió profundizar sobre la información recabada en la encuesta e influyó directamente sobre las conclusiones finales del trabajo. A diferencia de la encuesta, se respondió a las preguntas de manera abierta, lo que permitió obtener datos que dieran claridad a las estadísticas generadas por el cuestionario aplicado a la muestra obtenida del objeto de estudio.

Tomando en cuenta que la interpretación de los resultados debe ilustrar la conducta del personal dentro del área de la organización en que se desarrollan, se optó por las gráficas de pastel. Además, es una de las herramientas que permiten mayor claridad en la exposición de las diferentes posturas al exponer los porcentajes en dos formas: primeramente en número y luego en la proporción que ocupa la muestra observada en un círculo que representa el número de encuestados. Una vez recabada la información documental y la de campo, se estructuraron las conclusiones haciendo referencia a las teorías que le proporcionan validez entre las que destacan la productividad, la motivación y la importancia de la retroalimentación en el proceso comunicativo. Los parámetros de medición para las respuestas se detallan en el glosario de este trabajo. Se destaca el significado de las respuestas excelente, muy buena, buena, regular, mala, muy mala y nula para el caso de la evaluación de la interacción comunicativa y las respuestas para evaluar la actividad laboral: siempre, casi siempre, sólo en casos extraordinarios y nunca.

A continuación se revela la visión del personal sobre su empresa y trabajo que desempeñan, así como la visión de sí mismos. Todo apegado a las estadísticas, producto de la aplicación de la herramienta de investigación.

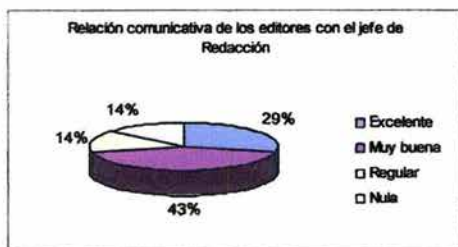
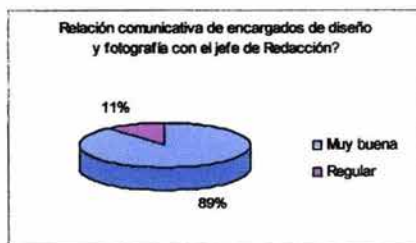
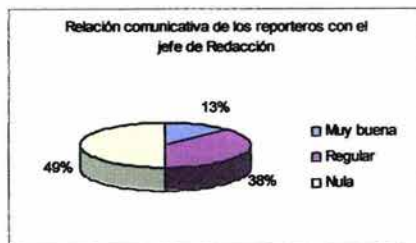
3.2 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN EN LA REDACCIÓN DE EL SOL DE MÉXICO

El jefe de Redacción tuvo una evaluación media de los encargados de diseño y fotografía, de los editores de sección y secretarios de Redacción. Una comunicación, si no excelente, sí buena o muy buena, derivada de la mayor interacción comunicativa que tiene con este equipo en específico durante el proceso productivo, pero se descarta evidentemente en la observación que la relación personal tenga resultados similares a los comunicativos, es decir, cuando se presentan desacuerdos e inconformidades, lo cual se evidencia, por ejemplo, con los encargados de diseño y fotografía, quienes en algunas ocasiones oponen resistencia a las correcciones en el trabajo que desempeñan.

En lo que respecta a los secretarios de Redacción, se observa cierta inconformidad ante las medidas de trabajo tomadas por sus superiores y en muchas ocasiones con el jefe inmediato. Los editores, por su parte, no registran una postura negativa frente al jefe de Redacción, a excepción de alguno de ellos, quien choca completamente con la visión de este mando medio respecto del trabajo y su forma de relacionarse con el personal. Cabe destacar que en ocasiones las relaciones comunicativas formales pueden influir en la reacción de las personas, desencadenando sentimientos de admiración o de rechazo, los cuales influyen directamente sobre el proceso productivo de una organización. Esta situación, llevada a un plano generalizado, refleja claramente el clima organizacional.

La evaluación de los correctores y capturistas para el jefe de Redacción reveló una tendencia regular en cuanto a relación comunicativa. Es una postura totalmente distinta a la que se da con los editores, secretarios de Redacción y encargados de diseño y fotografía. Existen inconformidades muy marcadas a consecuencia de una deficiente relación comunicativa que tienen con el jefe de Redacción; lo anterior es producto de que los correctores y capturistas se sienten explotados por la empresa para la que trabajan y, por tanto, se sienten desmotivados, por lo que no intentan comprender o comprometerse con otras áreas y se genera en ellos una especie de idealismo producto de esa situación. Es una especie de círculo vicioso producto de una mala interacción comunicativa, pero también de falta de iniciativa de este grupo por comprender lo que llevan a cabo compañeros de otras áreas.

Los reporteros, que por lo regular elaboran sus notas en las instalaciones del diario, califican la relación comunicativa formal con el jefe de Redacción como regular o nula, pues pese a su cercano contacto en el plano físico se ha delegado esa responsabilidad al coordinador de Información. Sin embargo, en la observación, la comunicación informal que suele darse con este jefe es más favorable, pues se restringe casi siempre a un trato más que laboral. Al comparar las respuestas de reporteros con las de correctores y capturistas, se observa la influencia que ejercen las relaciones laborales o comunicaciones formales sobre las informales o de tinte personal. Como en los reporteros no hay un marcado contacto comunicativo en el sentido laboral, los acercamientos informales, aunque son escasos, son más fluidos. La situación, trasladada a los correctores y capturistas se manifiesta contraria, pues ellos consideran una obligación de su jefe optimizar la comunicación formal.



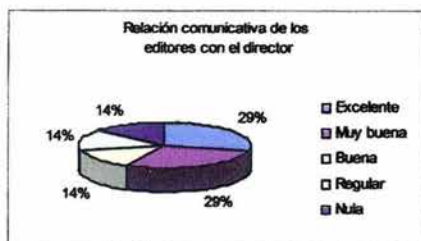
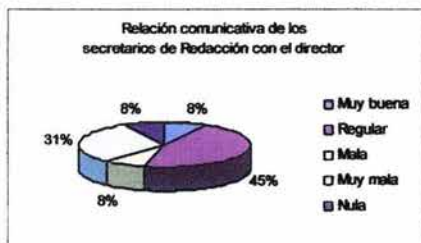
Los resultados de la encuesta no arrojaron opiniones del todo favorables para el director, a excepción de los editores de sección y los encargados de diseño y fotografía que son quienes más interactúan en lo que atañe a la producción estrechamente ligada a su competencia; ellos, en su mayoría, evaluaron la comunicación con este alto mando como muy buena y regular.

Respecto al resto del personal, las respuestas variaron de muy malas, regulares y nulas. Quienes señalan ausencia total de comunicación con este mando del periódico se sienten fuera de contexto ante la falta de un intercambio de información más estrecho y humano. Se sienten tratados como simples empleados más que como seres humanos con necesidades.

En este punto se pone de manifiesto uno de los aspectos más interesantes que ayudan a confirmar la hipótesis: la presencia del director en la sala de Redacción y particularmente en la mesa. La mayoría del personal que engloba el sondeo lo considera el nivel jerárquico más alto en su entorno laboral. Incluso, en algunas ocasiones sus instrumentos de trabajo son diferentes a los de los demás: lo anterior

genera pequeños incidentes que provocan incomodidad comunicativa restringiendo el libre flujo de información. Esta situación se explica como comunicación formal no verbal que afecta a las interacciones comunicativas de tipo informal, es decir, afecta el sentido de pertenencia para con la organización.

Asimismo, por necesidades de su trabajo, da la sensación de que lleva a la mesa de Redacción su oficina, la cual, por cierto, es de carácter privado, con una puerta de acceso y a la entrada un área de recepción atendida por una secretaria, lo cual provoca una percepción negativa en los demás empleados que no tienen tales privilegios y que por egoísmo terminan afectándose directamente sobre su motivación.



Por otra parte, los encargados de diseño y fotografía califican su relación comunicativa con los editores de sección en rangos de excelente a muy buena, pero en realidad es poco el contacto entre sí, y en algunas ocasiones surgen problemas laborales graves por cuestión de tiempos en la producción.

La evaluación que otorgaron los correctores y capturistas y secretarios de Redacción a los editores parece ser más benigna, dado que las respuestas más recurrentes en este caso fueron de muy buena a regular. Lo cierto es que los editores respetan la individualidad de los encargados de revisar las notas, formarlas y cabecearlas, así como la de los representantes del área de diseño; la relación parece cordial, lo cual no ocurre en la misma proporción con el jefe de Redacción principalmente en su relación con los correctores y capturistas y secretarios de Redacción.

Es muy interesante este hallazgo para este trabajo de investigación en comunicación organizacional. ¿Por qué la relación de los correctores y los secretarios de Redacción con los editores de sección parece ser la más cordial? Las respuestas halladas, derivadas no solamente de la encuesta aplicada sino de interactuar con el personal y de la observación, apuntan en dos sentidos.

El primero: como los jefes de sección son mandos intermedios en la cadena productiva, no asumen una posición de superioridad sobre sus compañeros de menor rango. Por lo tanto, la comunicación formal que mantienen con los correctores y capturistas y con los secretarios de Redacción no se ve tan afectada por el nivel jerárquico, lo cual reditúa en que tanto la convivencia como la relación personal sean mejores.

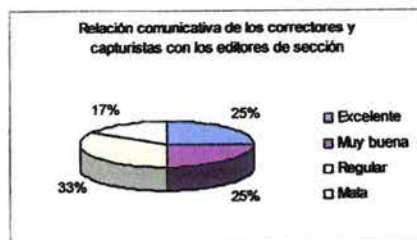
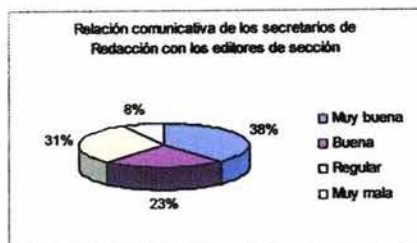
Lo anterior demuestra que, dependiendo de cómo se van dando las relaciones comunicativas formales, se ven afectadas las relaciones informales, lo cual incide directamente sobre la autoestima y, por tanto, confianza profesional y mayor accesibilidad a instrucciones de trabajo.

Los reporteros, por su parte, consideran la relación comunicativa con los editores como regular o mala, lo cual reporta un problema que debe ser en lo inmediato corregido, pues podría influir directamente sobre los estándares de calidad. Esta situación, a diferencia de la que se citó líneas arriba, es negativa. Aquí entra en juego nuevamente la comunicación formal, pero también la resistencia a las órdenes del trabajo. A continuación se explica:

Respecto a los reporteros, a pesar de que su material se canaliza a casi todas las secciones del periódico tienen un jefe directo, el coordinador de Información. En ocasiones existe inconformidad por parte de los editores, pues la calidad del trabajo de aquéllos, según sea el caso, da fuerza o resta importancia a sus respectivas secciones. El problema comunicativo se da básicamente en la resistencia: los editores carecen de medidas para motivar a los reporteros, producto de un círculo vicioso por discusiones precedentes a consecuencia de malas notas y éstos ignoran sus órdenes, pues por el hecho de que aquéllos no son sus jefes directos, ven fácil ignorar sus observaciones y tal actitud desemboca en atrasos en la producción.

La situación se vuelve especialmente delicada cuando el tipo de información que se maneja no es extraordinaria, es decir, que no es información de ocho columnas, y su aparición es complementaria para la edición que se está trabajando. En este caso la atención de los altos mandos no es extremadamente detallada. Pero, ¿por qué entre los editores y secretarios de Redacción la relación es diferente? Todo parece apuntar a que el trabajo entre ambos es más estrecho. Es como una relación de conveniencia productiva en la que los secretarios de Redacción, además de reconocer el mando de

su jefe directo, reconocen el de los jefes de sección.

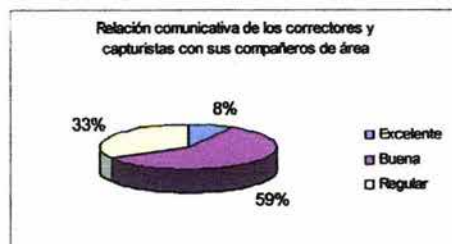
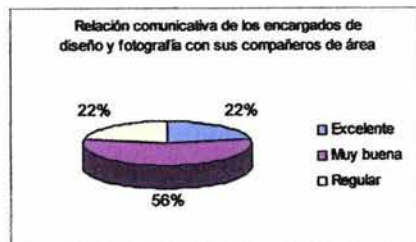
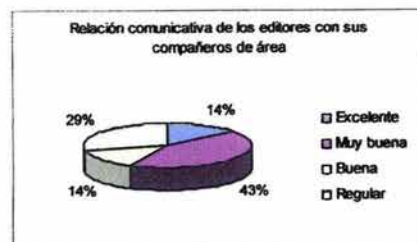
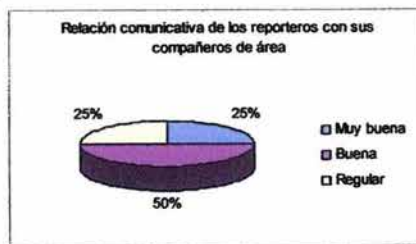


En lo que respecta a la convivencia grupal o comunicaciones horizontales, la investigación arrojó resultados favorables con evaluaciones de muy buena a buena, a excepción de los secretarios de Redacción o formadores, quienes aportaron una mayoría de regulares e, incluso, en un ocho por ciento, de muy malas relaciones comunicativas. Lo anterior se debe, a decir de algunos de los encuestados, a la presencia de complejos de superioridad o inseguridad.

La situación se presenta sobre todo en aquellos que más antigüedad y privilegios tienen dentro del periódico, lo cual incide directamente sobre la autoestima y rendimiento de los de más reciente ingreso. El personal con más tiempo de haber comenzado a laborar en la empresa está mejor remunerado. Esta situación es grave para las relaciones comunicativas, pues se agota la buena disposición para llevarlas a cabo. Prácticamente este sector del personal se siente totalmente independiente en el sentido laboral, pero desgraciadamente también en el comunicativo. Son aquellos que por nada del mundo apoyan a sus compañeros de trabajo y mucho menos aceptan sugerencias u observaciones, incluso de sus jefes directos. Tal situación desmotiva no solamente en el sentido económico sino también en el de pertenencia y posición profesional y comunicativa dentro de la organización.

Sobre relaciones comunicativas cabe destacar las existentes entre los editores de sección y los altos mandos administrativos del periódico, que van de regulares a buenas, lo cual no es saludable, pues su sentido de permanencia se ve afectado en alguna medida. Cabe destacar que, por la cercanía de todo el personal, las llamadas de atención del director a los editores de sección o reporteros se hacen del conocimiento general. Tal situación, además de perjudicar el desempeño profesional

de los afectados crea un clima organizacional desfavorable que afecta de alguna forma a todo el equipo sin excepción alguna.



Una de las funciones más importantes de la comunicación en el departamento de Redacción de El Sol de México es la organización del trabajo. A juicio de la mayoría de los consultados en todas las áreas abarcadas por este estudio, excepto los editores que la consideran muy buena, arroja algunas deficiencias.

Tan sólo en la muestra de diseño y fotografía, el 45% de los empleados considera que la organización del trabajo es regular y un 22% estima que es mala, lo cual equivale a un 67% de esa muestra total; más de la mitad no avala los procedimientos para distribuir las actividades rumbo al objetivo general de la empresa. Por su parte, el 33% de los correctores manifiesta que es regular, el 43% mala, y un 8% muy mala, lo cual suma 84%.

En lo que se refiere a los editores de sección, 29% piensa que es regular y el 14% muy mala, lo que se desprende en un total de 43%. Los reporteros también tienen una visión poco favorable del tema organización: 49% piensa que es regular y 25% mala,

lo cual representa 74% de esta muestra y, por su parte, el 46% de los secretarios de Redacción opina que es regular, el 15% la cataloga como mala y un 8% muy mala.

El desacuerdo que existe en esta variable es uniforme y tal situación, de no atenderse a corto plazo, podría afectar la calidad del diario. La asistencia a las juntas, a decir de los editores de sección podría tener mejores resultados, pues en ellas predominan los protocolos que no atienden a fondo las necesidades de organización del trabajo.

Un ejemplo claro de las deficiencias que se observan en estas reuniones de trabajo es el hecho de poner una solución a la extensión de las notas de colaboradores y reporteros, que en ocasiones suelen ser bastante extensas o muy cortas. Los reporteros, al ser cuestionados acerca de notas demasiado pequeñas, ponen de manifiesto su desmotivación.

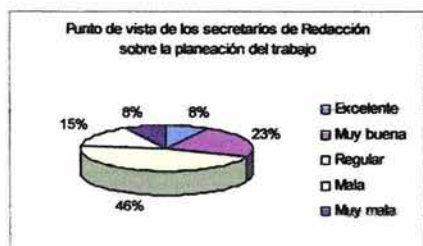
Asimismo, el desconocimiento de algunos en la formación de páginas no les permite estar concientes de que el editar su material no es para perjudicarlos, sino para dar una buena imagen al producto final. Tampoco están bien informados de que en ocasiones el número de golpes de máquina resulta excesivo para las medidas de la página que se está esquemando.

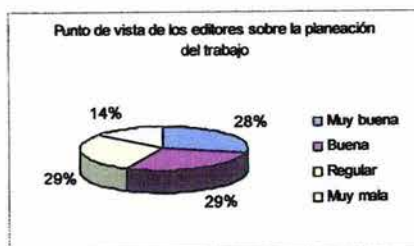
Lo anterior desemboca en inconformidad que a su vez influye en restar cuidado a la extensión de sus documentos, causando retraso en toda la cadena productiva al crearse un sentimiento de desvalorización. Ante las discusiones que por ese motivo se han suscitado, hasta el momento no se ha logrado aún una solución definitiva.

Situaciones tan pequeñas como el corregir artículos editoriales con correo electrónico han provocado retraso al momento de la formación, pues los programas no los dejan pasar correctamente en el sistema al identificar el link de Internet. Así pues, la coordinación o comunicación que implica la emisión de los mensajes de tarea no es eficiente y puede alterar los tiempos de producción y la calidad del diseño. Por ello, todo apunta a que esta situación del material periodístico sea una de las deficiencias más delicadas por las que pasa el objeto de estudio.

Las gráficas sobre la planeación del trabajo en la Redacción de El Sol de México son variadas pero las respuestas tienden a inclinar su mayor peso sobre una organización regular. La disposición a alcanzar acuerdos al respecto existe, sin embargo, la falta de conocimiento y organización al respecto no permite dar una solución efectiva al problema.

La posición de los secretarios de Redacción o formadores es una de las más divididas al respecto, pero el 46% de ellos considera que la planeación del trabajo no tiene una calidad de excelencia y personalmente piden medidas al respecto.



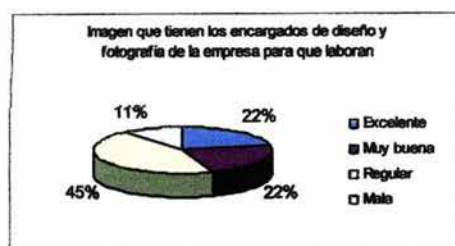
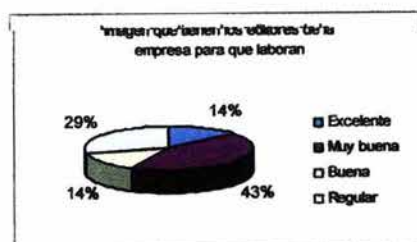


La mala o buena organización del trabajo repercute desde luego en la imagen que los empleados, muestra de este estudio, tienen de la empresa, la cual, a excepción de los editores de sección, va de regular a muy mala. 42% de los correctores y capturistas señala que la imagen que tienen del periódico como organización formal es regular, 8% mala y 17% muy mala, lo que da un total del 67% de la muestra. En lo que respecta a los encargados de diseño y fotografía, 45% estima que es regular y otro 11% que es mala.

El 43% de los editores de sección considera que la empresa tiene muy buena imagen y 14% la cataloga como buena. En este caso particular, sus puntos de opinión se ven influidos por su madurez y compromiso de trabajo, visión diferente al del resto del personal, sobre todo el de ingreso más reciente, que llega con la esperanza de un excelente trato y posibilidades de desarrollo. Cabe destacar, antes de profundizar en este punto, que la demanda de apoyo, junto con el salario, son las variables preponderantes en este sentido.

La opinión de los reporteros al respecto está dividida en buena y regular en partes iguales 50% y 50%, mientras que para el 38% de los secretarios de Redacción es regular, para el 15% es mala y para un 8% es muy mala. Las anteriores cifras reflejan un panorama negativo que puede atentar contra los intereses de la empresa.

Se concluye con estas últimas cifras, producto de la encuesta aplicada a la muestra de estudio, que ligado a una percepción de regular o mala organización laboral se encuentra un descontento y falta de orgullo a la empresa por la mayoría de la muestra de estudio. Es necesario, por tanto, ir cambiando esa percepción del personal a través de estímulos e interés de los mandos medios y altos de mejorar la comunicación tanto formal como informal en todas las direcciones de red comprendidas por el departamento analizado.

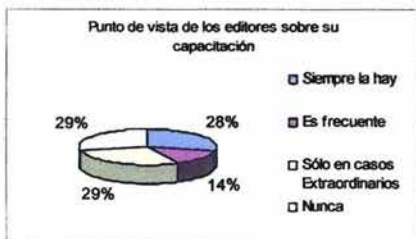


La falta de motivación influye directamente en la productividad de la organización y sobre la comunicación misma. Otro de los factores de importancia en esta repercusión es la forma en que los jefes directos informan de algún movimiento a los empleados que se encuentran bajo su cargo. Regularmente ocurre que los empleados del departamento de Redacción del periódico El Sol de México se enteran de los cambios en el proceso de producción mediante llamadas de atención en la que los interlocutores se sienten subestimados y en ocasiones hasta agredidos, con el consecuente impacto en su autoestima y, por tanto, en el rendimiento, que incide en mayor número de errores.

El 58% de los correctores y capturistas estima que la capacitación extensiva que se les podría impartir es nula, mientras que el 17% de los mismos considera que sí la hay pero sólo en casos extraordinarios y un 25% que es frecuente. En lo que respecta a los encargados de diseño y fotografía, 45% afirma no recibir capacitación alguna,

mientras que el 22% acepta haberla tenido, pero, igualmente, sólo en algunos casos, otro 22% que es frecuente y un 11% que siempre la hay.

Un 29% de los editores de sección considera que nunca se proporciona capacitación y otro 29% que sí, pero sólo en situaciones especiales. Los mismos resultados, en partes iguales, se aprecian en el 74% de los reporteros. Los secretarios de Redacción, por su parte, emiten la misma opinión, pero destaca un 38% de la muestra que manifiesta que sus instrucciones de trabajo se dan con frecuencia. Aquí entran en juego diferentes factores, entre ellos la estrecha o poca relación personal y comunicativa, la confianza y la autoridad que se tenga.



Independientemente de una presunta deficiente organización del trabajo que revela el cuestionario aplicado, predomina un bajo o nulo interés en la participación de los trabajadores en otras áreas, lo cual también implica un problema para el mejoramiento de la productividad, en el sentido de que a cualquier empresa le resulta

más redituable colocar en plazas desocupadas al personal existente, con base a que está capacitado y familiarizado con las políticas, procedimiento y clima de la organización.

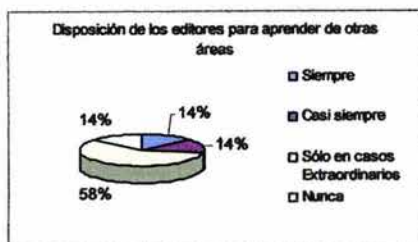
El mismo personal no se involucra en otras partes del proceso productivo por la desmotivación a la que se somete, lo cual no le permite estar en condiciones de asumir otras funciones de mayor responsabilidad, retroalimentando la problemática al interpretar la situación como falta de apoyo.

Lo anterior confirma que la motivación es el móvil del buen funcionamiento de una empresa al mejorar la eficacia de la comunicación y, a su vez, ésta es el mejor medio para conseguir la motivación. Como propone Abraham Maslow en su pirámide, una vez que un individuo, independientemente de satisfacer sus necesidades básicas cumple las de reconocimiento y respeto, que en este caso se logran con la motivación personal y el apoyo y estímulo de los mandos medios dentro de las organizaciones, los individuos dan un paso más en su crecimiento, lo cual es una bomba de creatividad y propuestas rumbo a los objetivos formales donde el mismo se encuentre involucrado.

Las cifras obtenidas con base a las respuestas de los consultados demuestran las anteriores afirmaciones: El 45% de los encargados de diseño y fotografía comenta que se acerca a aprender de los demás sólo en casos extraordinarios y un 22% asegura que nunca lo hacen. En los correctores se dan cifras más altas. El 59% de ellos dice que sólo buscan aprendizaje de sus compañeros en casos especiales, mientras que el 33% afirma no hacerlo nunca. En cuanto a los editores de sección, un 58% asegura que recurre a los compañeros para aprender algo nuevo en casos aislados, y un 14% de esta misma muestra asegura que nunca lo hace. Los reporteros no se quedan atrás. El 38% de los encuestados afirma que sólo se interesa en otras áreas en algunos casos, y el 25% que nunca lo hace. Por último, el 46% de los secretarios de Redacción afirma que sólo se acerca a otros departamentos con poca frecuencia y el 31% se abstiene de hacerlo.

Hablar aquí de casos extraordinarios se refiere particularmente a cuando se ven obligados por las actividades laborales que se desarrollan en el momento de esa acción.



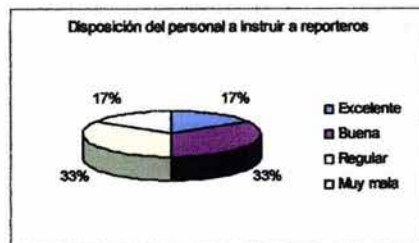


Finalmente, todas las respuestas a la reacción que provoca en sus compañeros el interés en aprender de otras áreas son favorables. El personal, a excepción de algunas ocasiones, se ve presto a auxiliar a la gente, lo cual significa que si se pone interés en este aspecto, las consecuencias pueden resultar favorables, pues existe la disposición de la mayoría para auxiliar a sus compañeros de área e incluso de otras áreas pertenecientes al objeto de estudio.

A través de la comunicación organizacional, una empresa puede, entre otros objetivos, mejorar la productividad que busca. En pocas ocasiones se utilizan tácticas correctas como estructurar juntas de información, mejorar los órganos de difusión interna y externa, o realizar campañas publicitarias que promuevan el importante papel de sus empleados.

Este trabajo de investigación, si bien persigue proponer estrategias parecidas para mejorar la comunicación con todas las consecuencias positivas que ésta acarrea, busca ligarlas con la motivación como eje rector. Por ello, se analiza la situación de la comunicación formal e informal dentro de la organización, cómo interactúan y cómo se fusionan, además de cómo influyen sobre la buena y mala comunicación, así como sobre una alta o baja productividad ligada a la motivación y a la autoestima, tomando en consideración el importante concepto de la pirámide de Maslow aplicada a la comunicación organizacional.

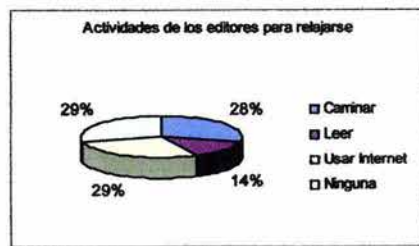
Así pues, los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores del departamento de Redacción de El Sol de México, demuestran que las actividades extralaborales en las cuales la comunicación interpersonal siempre se pone de manifiesto, pueden afectar ya sea en forma positiva o negativa, la producción de una organización, pues tienen influencia directa sobre la seguridad y autoestima.



Las actividades extralaborales, para los fines que se persiguen en esta investigación se dividen en dos categorías. La primera, relacionada con las tareas que realiza el personal dentro de la organización, pero que no tiene relación con el trabajo; la segunda tiene que ver con la comunicación que pueden sostener los altos mandos y medios con el personal, alejados totalmente de la organización en la que prestan sus servicios. En cuanto a la primera categoría, el 45% de los encargados de diseño y fotografía platica para poderse relajar del trabajo; un 22% recurre a la lectura y el resto de ese 100% escucha música o navega por Internet.

En lo que respecta a los correctores y capturistas las actividades son más variadas, entre ellas figuran cinco: conversar, caminar, leer, navegar por Internet y en algún caso escuchar música. El compromiso laboral que se adquiere con la edad es patente al comparar estos resultados con los que arrojaron los editores de sección. El 43% de ellos dedica su tiempo libre a leer material de consulta o a navegar por la red para actualizar su información y el resto a descansar o caminar. El tiempo que destinan por tanto a platicar es muy poco.

El 16% de los secretarios de Redacción, a diferencia de los editores de sección se dedica a leer o realizar consultas en Internet y el resto de la muestra no realiza ninguna actividad o bien sólo platican y escuchan música. Esto revela alto desinterés por el aprendizaje, pero influye desde el aspecto positivo en su disposición para la comunicación oral e incluso para comprender las necesidades de sus compañeros.



La disposición del personal de la Redacción hacia el trabajo, es decir las actividades realizadas en beneficio de su puesto laboral, también fue medida a través de este estudio. Las actividades que realizan los encargados de diseño y fotografía en beneficio de sus actividades laborales son variadas, entre ellas: estudiar, leer, escuchar noticieros e investigar. Pero cabe destacar que 45% de la muestra, lo cual significa casi la mitad del personal encuestado en ese departamento, no realiza nada para su beneficio laboral.

La mayoría de los correctores y capturistas aspiran a un puesto mejor, por lo que la respuesta de ellos para esta variante es contundente. El 84% de ellos se dedica a leer para ampliar sus conocimientos y superarse profesionalmente, lo cual puede resultar benéfico si se encausa positivamente a favor de la empresa.

Las actividades que realizan los editores de sección en este sentido son muy marcadas también en el sentido de la lectura. 57% de ellos dice que se dedica a leer y el porcentaje restante escucha constantemente noticieros para desempeñar con mayor eficacia sus labores a beneficio de los objetivos que tiene el periódico, misma actividad que realizan los reporteros, independientemente de estar siempre pendientes de sus fuentes de información. Esta parte de la muestra, de acuerdo a la observación, se inclina por este tipo de actividades no por sentirse altamente motivados, sino

porque es su herramienta de trabajo, sin la cual no estarían actualizados y, por tanto, en riesgo de ser despedidos por la empresa en cualquier momento.

Un 15% de los secretarios de Redacción asegura que lee para mejorar en el trabajo, 23% escucha noticieros, otro 15% se dedica a aprender o despejar dudas de sus compañeros, pero cabe destacar que el 47% no realiza actividad alguna en este sentido.



La solidaridad es una cualidad que, independientemente de ser heredada por la educación, se fomenta con una buena comunicación y motivación; fácilmente se corrompe al faltar cualquiera de estos componentes y, una vez hecho esto, puede desencadenar en un verdadero círculo vicioso y dar lugar a un bloqueo, generando consecuencias negativas que influyen a primera instancia sobre la motivación y, por lo tanto, en la cadena productiva. Es importante para los objetivos de este estudio resaltar la disposición de la muestra de estudio a apoyar a los demás.

La encuesta revela que el 54% de los secretarios de Redacción abandonarían a un compañero de trabajo cuando sabe que su participación para con él es fundamental para el logro de los objetivos, pero el 46% reconsideraría e invertiría un poco de su tiempo para librar el obstáculo.

En cuanto a los encargados de diseño y fotografía, 56% de ellos reconsidera y apoya a su compañero para terminar más rápidamente el trabajo, lo cual refleja mayor cohesión en ese departamento. Un 33% de los mismos opta por esperar, pero no ayudar, y un 11% se retira del lugar sin miramientos.

En el mismo sentido, el 92% de los correctores de estilo reconsidera y ofrece ayuda, pero el 8% se retira del lugar una vez terminada su labor. En lo que respecta a los

editores, el 100% se solidariza con sus iguales en cuestiones laborales. Por su parte, la postura de los reporteros está dividida en partes iguales: la mitad contestó a esta pregunta que se retirarían del lugar y la otra mitad que apoyarían a su compañero.



Otro de los factores de importancia que permiten estructurar una adecuada respuesta a la pregunta de investigación de este trabajo son los sentimientos que albergan los integrantes de la cadena productiva, pues en relación a ellos es que se va dando una alta o baja productividad.

La autoestima es la capacidad de quererse a uno mismo; el entorno social influye directamente sobre ésta y, desde luego, el laboral no es una excepción. Una buena comunicación puede hacer crecer el sentido de pertenencia en los empleados, pues éstos se considerarán parte importante del proceso productivo. La pirámide de Maslow es una teoría útil no sólo en mercadotecnia y publicidad, sino que, aplicada en comunicación organizacional, puede ayudar a resolver problemas relacionados con la motivación y la producción, lo cual es tarea principal del tema de estudio.

El sondeo aplicado busca un panorama general de la influencia de la comunicación informal sobre la formal y viceversa. Se encontraron los siguientes resultados, los cuales se ven influidos por el entorno e incluso la estabilidad de los trabajadores en la empresa para la que laboran.

El 11% de los encargados de diseño y fotografía de la muestra que opera dentro de la Redacción del periódico El Sol de México considera que la autoestima se ve afectada por sus relaciones personales en su área laboral, mientras que el 22% de los mismos asegura que también influye, pero sólo en ocasiones extremas. El 67% restante de la muestra niega que lo anterior ocurra en la encuesta por escrito, pero mediante interacción comunicativa externaron lo contrario. Los índices en toda la muestra de que no influye el entorno laboral sobre la autoestima son altos, pero en su mayoría hubo rectificación verbal.

El 58% de los correctores y capturistas asegura que sus relaciones en la empresa afectan de alguna forma su autoestima, ya sea en forma positiva o negativa. La respuesta de los editores de sección es la siguiente: 43% de ellos afirma que su autoestima se ve influenciada en casos extraordinarios, el 14% que casi siempre, el 29% que siempre y el 14% aseguró que nunca se modifica.

La misma pregunta se aplicó a los reporteros, de los cuales el 63% aseguró que de alguna forma sí afecta su autoestima la relación comunicativa que existe con sus compañeros. En lo que respecta a los secretarios de Redacción, el 54% afirmó que su autoestima casi nunca se ve modificada por cuestiones laborales.





El personal involucrado en esta muestra también fue interrogado en relación al apoyo que brinda la compañía para la que laboran. El 33% de los encargados de diseño y fotografía afirma que la empresa los apoya, pero sólo en casos extraordinarios; otro 33% contestó que nunca, y el 34% restante revela que casi siempre observan interés de segundas personas para que asciendan y mejoren su situación laboral.

El apoyo que se da al personal influye directamente sobre los niveles productivos. Se debe diferenciar en el sentido de motivación en que esta última no necesariamente va en el sentido laboral, sino puede referirse a un cumplido e incluso a un apretón de manos. Aquí el apoyo lleva implícito, además, la posibilidad de dar un paso más profesionalmente hablando. Lo anterior se logra cuando los mandos medios y altos abren posibilidades con base a las capacidades de los subordinados para asumir puestos de más responsabilidad que avalen su preparación. Para lo anterior es importante tener una comunicación sana y cuantiosos sucesos que motiven a los integrantes del grupo y, por tanto, ayuden a lograr las metas deseadas.

Al respecto, los correctores de estilo y capturistas son los aparentemente menos motivados. El 75% de ellos asegura que no existe interés de la empresa en ellos. El 17% afirma que el apoyo sólo se da en casos aislados y el 8% que es constante el apoyo, lo cual revela problemas a solucionar. En lo que respecta a los editores de sección, el 43% asegura que hay apoyo sólo en casos extraordinarios; el 29% que sólo a veces, un 14% revela que es constante y otro tanto que es nulo.

Cabe destacar que el 87% de los reporteros afirma al respecto que no existe apoyo de la organización. En tanto, la opinión de los secretarios de Redacción en este campo no es uniforme; está dividida, pero 46%, una parte considerable, afirma que tampoco aprecian interés de sus superiores para su crecimiento en la empresa.





El sentimiento generado a consecuencia de la falta o no de apoyo para su superación afecta directamente sobre las aspiraciones. Si éstas son bajas, por lo regular no dan de sí mismos todo lo que pueden a beneficio de la empresa, situación en que de nuevo se pone de manifiesto la teoría de la pirámide de Maslow que dice que, a mayor cobertura de las demandas humanas, mayor interés habrá de éstos para ser los mejores y, por ende, superar la imagen de su centro laboral no sólo al interior sino también en el exterior.

Las opiniones entre los encargados de diseño y fotografía están muy divididas respecto a sus aspiraciones personales. El 22% de esta muestra revela que son bajas, para el 33% no son ni altas ni bajas, para un 34% son altas y el resto refleja que son muy altas.

En lo que respecta a los correctores de estilo, 67% revela que no son ni altas ni bajas sus aspiraciones, 17% que son altas, pero el resto indica que son bajas o muy bajas. En cuanto a los editores de sección, 57% muestra que sus aspiraciones son altas, 14% muy altas y para el 29% restante no son ni altas ni bajas.

Para esta pregunta, la opinión de los reporteros se observó bastante dividida: el 38% de ellos señala que son bajas, el 37% que son altas y el 25% ni altas ni bajas. Por último, para esta interrogante es de mencionar que el 46% de los secretarios de Redacción opina que sus pretensiones no son ni altas ni bajas, en 36% son altas y en 18% bajas.

La capacidad de motivación se traduce, por tanto, en lo grandes o pequeñas que sean las aspiraciones del personal del departamento de Redacción de El Sol de México. Lo mismo ocurre en cualquier tipo de organización, sean cual sean sus objetivos, ya sean lucrativos o de índole cultural.



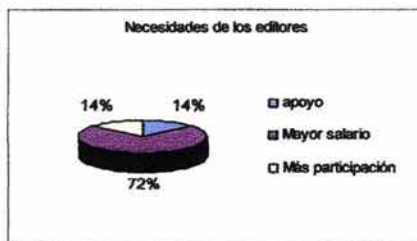
La respuesta a la pregunta referente a las necesidades en el entorno laboral es bastante concisa en un nivel general. Predomina el salario y el apoyo sobre la participación y la aceptación. El 56% de los encargados de diseño y fotografía espera mayor salario, 22% requiere de apoyo, 11% más participación y el resto busca aceptación.

Al respecto, el 59% de los correctores y capturistas busca obtener un mayor salario, 33% requiere de apoyo diverso y 8% busca mayor participación. Muy parecidas fueron las respuestas de los editores de sección. El 72% busca mayor remuneración económica, 14% apoyo y otro tanto más participación en el proceso productivo. Por su parte, el 49% de los reporteros pretende un mayor salario, 25% busca apoyo, 13% aceptación y el restante 13% mayor participación en el proceso productivo.

Respecto a esta variante, los secretarios de Redacción no difieren mucho de sus respuestas: 38% busca mayor salario, 39% apoyo y un 8% mayor participación. Cabe destacar que el 15% es indiferente o está a gusto con su actual situación dentro de la

organización.

A través de pláticas con el personal más interesado en los fines de este estudio se pudo confirmar que el salario es lo más importante para los empleados, pero aseguran definitivamente que no lo es todo, pues es vital el sentido de pertenencia y aceptación como seres humanos. Consideran que la comunicación es el eje rector que permite la superación personal y destacaron que el hombre, como dicen las teorías, es un ser social que busca permanentemente el camino al éxito. Así pues, las necesidades más importantes en el departamento de Redacción de El Sol de México son una mejor remuneración y reconocimiento en el ámbito profesional y personal.



Cuando se desea implementar un programa de comunicación organizacional es necesario contar con la participación de todos los que forman el conjunto. Como en todo sistema, cada uno de los integrantes influye a nivel general. Para medir la disposición del personal bajo la observación a cooperar para mejorar las condiciones laborales por medio de la comunicación, se diseñó la siguiente pregunta: Si recibe

una orden de una persona que no es su jefe, ¿cómo reaccionaría? Estas fueron las respuestas obtenidas:

89% de los encargados de diseño y fotografía responde que cooperarían dependiendo de la situación, y 11% que definitivamente no lo harían. El 67% de los correctores y capturistas accederían a obedecer una orden de una persona ajena o con falta de autoridad dependiendo de la situación; un 25% dijo que acataría de forma solidaria y un 8% que definitivamente se opondría.

A la misma pregunta, los jefes de edición en un 100% de la muestra revelaron que acatarían la orden dependiendo de la situación. Por su parte, el 87% de los reporteros encuestados cooperaría con la orden de acuerdo a la situación, pero el 13% no lo haría bajo ninguna circunstancia. Por último, el 77% de los secretarios de Redacción asegura que obedecería dependiendo de las circunstancias, un 15% la ignoraría y un 8% definitivamente no la acataría.

Los anteriores resultados, en general, demuestran una buena disposición a acatar órdenes las cuales podrían ser producto de un programa de comunicación organizacional. A falta de un departamento específico de comunicación social en la empresa y de una persona destinada a aplicar ciertas propuestas, esto es importante, pues dependiendo de la forma en que se pidan las cosas, aunada a un objetivo válido, se podrán dar avances positivos a raíz de esta investigación.

La falta de motivación o el exceso de la misma en una empresa pueden arrojar resultados diversos. Cuando se consigue generar una ventaja ésta se manifiesta en la menor resistencia a los cambios, órdenes o llamadas de atención; la desventaja en cambio podría ser la apatía en el trabajo a consecuencia de la sobreestima de los empleados. Ya lo decían los críticos de la escuela de relaciones humanas: la motivación tiene serias desventajas si se sale de control. Cabe decir que la intención de la presente tesis no es desmeritar la motivación, sino al contrario, pero se deben tomar en consideración las desventajas que pudiera tener.

Por ejemplo, si a un secretario de Redacción se le hacen constantes observaciones positivas a su desempeño laboral, entre las que destacan la calidad y creatividad de sus diseños, en un principio puede agradecer, pero si la situación se repite constantemente podría interpretarlo como una burla.





Los resultados sobre la resistencia a correctivos o llamadas de atención se exponen a continuación: El 56% de los encargados de diseño y fotografía impondría su punto de vista ante una llamada de atención que careciera de fundamento válido. Hay que enfatizar en este punto que las tensiones laborales y, por supuesto, una mala comunicación, pueden generar situaciones molestas al darse una especie de desquite. Por su parte, el 44% restante aceptaría el regaño, pero buscaría justificar su falla. Ambas respuestas pueden ser un indicador de la desmotivación en el sentido de que hay una postura de defensa.

Los encargados de diseño y fotografía también fueron interrogados con una variante: ¿Qué sucedería si el regaño fuera válido? Las respuestas entonces fueron: 45% aceptaría pero se justificaría, 33% impondría irremediamente su punto de vista, y sólo un 22% aceptaría la llamada de atención y se propondría no caer en la misma situación. Cabe resaltar, sobre esta idea, que en ocasiones la falta de comunicación en el cambio de los procedimientos en la sala de Redacción desemboca en llamadas de atención innecesarias.

Las mismas interrogantes se aplicaron para los correctores y capturistas. Estas fueron sus respuestas: 59% de ellos aceptaría una llamada de atención mal fundamentada, pero se justificaría al mismo tiempo. El 25% impondría su punto de vista. El 8% ignoraría el correctivo y otro 8% aceptaría y evitaría cometer los mismos errores. Ante la otra interrogante, 67% aceptaría una llamada de atención con fundamento pero se justificaría al mismo tiempo, y el restante 33% aceptaría y evitaría volver a incurrir en error.

Por su parte, el 43% de los editores de sección aceptaría un regaño injustificado, pero

se justificaría; otro 43% aceptaría y evitaría caer en el mismo error y un 14% impondría definitivamente su punto de vista. En cuanto a una llamada de atención fundamentada y válida, sólo el 29% aceptaría y se justificaría. Cabe destacar aquí que un 43% de editores sí acepta una llamada de atención carente de fundamento sin justificarse o imponer su punto de vista.

Ante estas preguntas, el 74% de los reporteros encuestados aceptaría un regaño injustificado, pero se justificaría; un 13% impondría solamente su punto de vista y otro 13% terminaría por afectar su autoestima en el trabajo. Aunque en todos los casos anteriores sobre esta variable es evidente que se menoscaba su autoestima, en esta parte del sondeo los reporteros lo revelaron como tal. Ante una llamada de atención justificada y válida, un 49% de los reporteros aceptaría un regaño, pero terminaría justificándose en su error; el 38% aceptaría y evitaría caer en otra situación similar y el restante 13% terminaría imponiendo su punto de vista.

Las respuestas de los secretarios de Redacción a estas interrogantes fueron más variadas. El 46% de ellos revela que aceptaría una llamada de atención injustificada, pero se justificaría; el 23% de los mismos impondría su punto de vista, 8% menoscabaría su autoestima, un 15% ignoraría el incidente y sólo un 8% aceptaría el regaño y se propondría no volver a cometer el error. Ante una llamada de atención justificada, 69% aceptaría y se propondría no volver a cometer el error, mientras que un 23% aceptaría y se justificaría, y un 8% impondría su punto de vista.





Siempre las relaciones personales extralaborales tienen influencia sobre la personalidad y la conducta, y, por supuesto, inciden en la confianza del personal aumentando su capacidad de respuesta o menguándola. Para determinar la situación

de la muestra ante esta variable, se aplicaron dos preguntas en los cuestionarios aplicados, ambas referentes con actividades extralaborales en las que acontecieron hechos negativos o positivos. El 69% de los secretarios de Redacción apuntó que una experiencia agradable con sus superiores fuera del ámbito del trabajo no influye en su desempeño laboral, 15% siente que les ocasiona distracción, 8% asegura que adquiere más confianza en lo que hace, y otro 8% que llega de mejor humor que otros días. Si la experiencia fuera desagradable: un 61% asegura que no le afectaría, pero un 23% se inquieta; un 8% se tensa y otro 8% considera que se incrementan los errores cometidos durante el trabajo.

La interrogante también fue aplicada a los encargados de diseño y fotografía para el caso de una experiencia agradable. Para un 89% de ellos no influye y sólo un 11% siente que adquiere más confianza. En cuanto a una experiencia desagradable, para el 78% no influye, pero el restante 22% asegura que se inquietaría. Cabe destacar en este punto que para este segmento de la muestra, una mala experiencia influye más que una buena, ya sea negativa o positivamente.

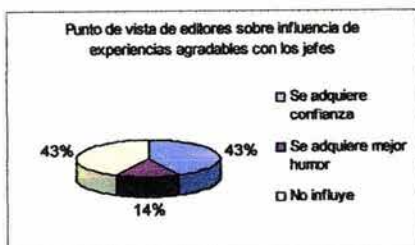
En cuanto a los correctores de estilo, un 67% asegura que una experiencia agradable con sus superiores no influiría sobre su desempeño laboral; un 17% dijo que les mejoraría el buen humor, un 8% se distraería y otro 8% estima que adquiriría mayor confianza en las tareas que realizan. En cuanto a una situación desagradable, un 59% dice que no influiría; un 33% que se inquietaría, y un 8% sentiría una relación tensa.

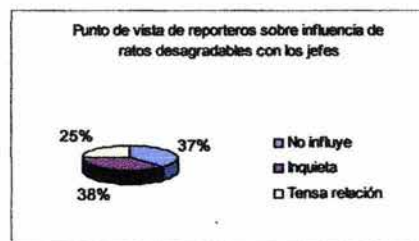
El 43% de los editores de sección asegura que una relación agradable con sus superiores fuera del trabajo les daría más confianza en sus actividades, otro 43% dice que no influye, y un 14% que se adquiere mejor humor. En cuanto a una relación desagradable, el 71% no vería afectado su desempeño, pero un 29% se inquietaría.

Por último, los reporteros respondieron así a las interrogantes: 62% de ellos revela que una relación agradable con sus superiores fuera del trabajo no les afectaría ni positiva ni negativamente, 25% afirma que adquiriría mayor confianza, y un 13% que sólo se distraería. En cuanto a una situación desagradable, para el 37% no influye; un 38% se inquietaría y un 25% considera que la relación se hace tensa.

Las cifras anteriores marcan la tendencia a que las situaciones desagradables influyen más que las agradables. Sin embargo, las agradables tienen una influencia que se puede aprovechar tanto para mejorar la comunicación como alentar el potencial de los trabajadores.



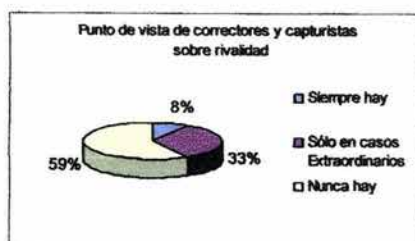


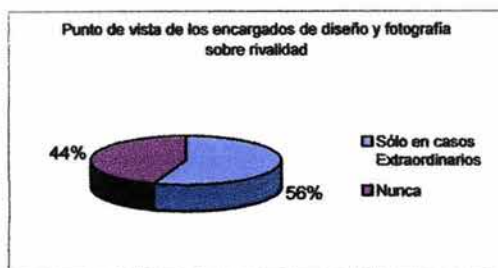




Por último, una de las preguntas es la referente a la rivalidad en el trabajo, la cual suele menoscabar el proceso productivo, considerándose una de las problemáticas más serias en cualquier organización. Afortunadamente, en la Redacción de El Sol de México no se registraron altos niveles de rivalidad. El 56% de los encargados de diseño y fotografía asegura que han observado rivalidad de sus compañeros sólo en casos extraordinarios.

El 59% de los correctores y capturistas asegura que no existe la rivalidad en la sala de Redacción, un 33% que en sólo en casos extraordinarios, pero un 8% indica que siempre la hay. En lo que respecta a los editores de sección, 57% dice que no existe la rivalidad, y 43% afirmó que la hay, pero solamente en casos extraordinarios. Por su parte, el 62% de los reporteros señala que no la hay, y 38% que prevalece sólo en casos extraordinarios. Por último, el 62% de los secretarios de Redacción afirma que nunca han observado rivalidad; el 15% que sí, pero en casos extraordinarios; en cambio un 23% manifiesta que casi siempre la hay.





El coordinador de Información del periódico El Sol de México proporcionó las siguientes respuestas: Considera regular la comunicación con el jefe de Redacción y no muy buena con el director. En lo que respecta a los correctores y capturistas, a los secretarios de Redacción y a los reporteros, considera una comunicación muy buena. La tensión producida en el trabajo demuestra que influye sobre la comunicación informal en este sentido. A su parecer, las juntas para coordinar el trabajo son muy buenas y cree que la motivación al personal debe ser algo debidamente administrado en situaciones que realmente lo ameriten.

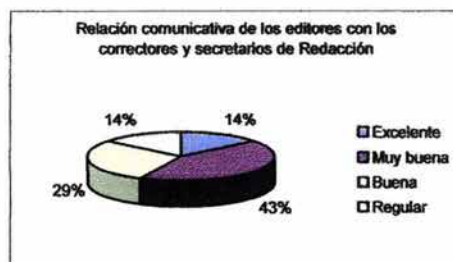
El jefe de Redacción, por su parte, considera llevar una comunicación efectiva con el director del diario, y con los correctores y capturistas una relación comunicativa regular, situación que se repite con los mandos medios de la organización. Visualiza, al igual que el coordinador de Información, que las relaciones laborales influyen directamente sobre la autoestima, pero que la motivación se debe aplicar sólo en casos realmente importantes.

El asistente del jefe de Redacción considera buena la comunicación con el jefe de Redacción y regular con el director. Evalúa su comunicación como buena con los correctores y capturistas, los secretarios de Redacción, los reporteros y encargados de diseño y fotografía. Considera que sólo se debe de motivar al personal cuando realmente lo amerite, tarea que es importante para la productividad. Cabe destacar que en el sondeo aplicado entre los integrantes bajo estudio del departamento de Redacción de El Sol de México, también se encontraron los siguientes resultados:

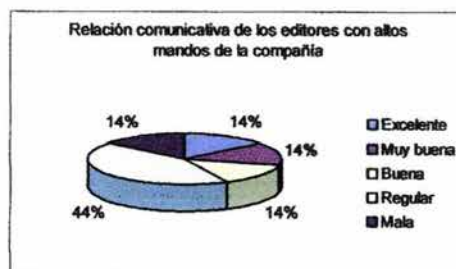
La gráfica de la relación comunicativa entre los reporteros y su jefe directo, el coordinador de Información, destaca en que en su mayoría es calificada de excelente y muy buena.



Las relaciones comunicativas de los editores con los correctores y formadores o secretarios de Redacción, en ningún caso resultó ser mala o muy mala.



La relación de los editores de sección con los altos mandos de la organización en que está inmersa la Redacción de El Sol de México en su mayoría es buena, lo cual habla de su estabilidad en la organización.



3.3 DIAGNÓSTICO GENERAL DE COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN

¿Hasta qué punto la comunicación formal deja de serlo para convertirse en informal, en un departamento donde autoridades y subordinados bien definidos permanecen estrechamente relacionados en el plano físico? La experiencia en este estudio, la cual comprende la observación, convivencia en el medio laboral por casi dos años, la aplicación de encuesta y pláticas con los mandos directos, demuestra que la comunicación formal siempre será eso, y que la informal siempre será comunicación informal. Pues se confirma, como en la teoría de comunicación organizacional, que el objetivo determina el tipo de red empleado.

La comunicación formal termina cuando los interlocutores emiten mensajes ajenos a fines laborales, y la comunicación informal, cuando se emiten mensajes de tarea que hacen referencia a las actividades realizadas o a realizar en la organización.

Ejemplo:

-¿*Qué pasó Marlon? ¿Qué tal estuvo la fiesta?*

-*Estuvo regular, la verdad la música no fue muy buena.*

-*Pero si hubo algunas muchachas bonitas, ¿no?*

-*Eso sí.*

-¿*A qué vienes hoy?*

-*De comodín.*

-*Encárgate de dos de Ciudad, dos de Deportes y dos de República.*

-*OK*

-*Por cierto, ya te traje el compacto que me prestaste.*

-¿*Te gustó?*

-*Está muy bueno, ¿dónde dijiste que lo compraste?*

-*Allá por mi rumbo, cualquier tienda es buena.*

-*Lo voy a buscar.*

-*Si no lo encuentras, me lo encargas.*

-*Llevamos publicidad, así que mete todos los folios de relleno.*

-*Está bien.*

En esta conversación registrada en horas laborales en la Redacción de El Sol de México, se pueden identificar las frases o mensajes de carácter formal e informal. Las siguientes expresiones se consideran comunicación a través de redes informales:

-¿*Qué pasó Marlon? ¿Qué tal estuvo la fiesta?*

-*Estuvo regular, la verdad la música no fue muy buena.*

-*Pero si hubo algunas muchachas bonitas, ¿no?*

-*Eso sí.*

En este punto de la comunicación los oradores interactúan vía comunicación formal.

-¿*A qué vienes hoy?*

-*De comodín.*

-*Encárgate de dos de Ciudad, dos de Deportes y dos de República.*

-*OK*

En este otro punto los oradores retoman la conversación informal.

-*Por cierto, ya te traje el compacto que me prestaste.*

-¿Te gustó?

-Está muy bueno, ¿dónde dijiste que lo compraste?

-Allá por mi rumbo, cualquier tienda es buena.

-Lo voy a buscar.

Por otra parte, la situación específica en que se presentan las redes de comunicación de tipos formal e informal en las diferentes organizaciones puede presentar ventajas o desventajas sobre el clima organizacional. En el caso de microempresas, la cercanía y falta de organización y delegación de facultades puede desembocar en caos total, en el que el único factor que podría ser decisivo para sacar a flote a esa agrupación es la demanda de sus servicios y una buena planeación. En el caso de El Sol de México sí existe un organigrama claramente establecido pero la situación de los interlocutores en las redes ascendentes, descendentes y horizontales es muy estrecha, lo que causa conflictos que podrían afectar, de no solucionarse oportunamente, la calidad y velocidad de producción.

El espacio físico en el que labora el personal es importante para un buen desempeño en cualquier organización. La principal prueba de que el estrecho contacto físico entre mandos medios y subordinados puede influir en cualquier organización, es la situación que se presenta con la presencia del director.

Tanto correctores como secretarios de Redacción, editores y encargados de diseño y fotografía aparentemente están en contacto con el director, ya que permanece, por las circunstancias, cercano a ellos asumiendo su rol formal de recibir sugerencias o comunicarse a través del personal bajo su cargo directo, posición que provoca incomodidad en los trabajadores que no se encuentran a su mando, pues se consideran evadidos al no ser vistos ni tomados en consideración de forma directa. La desmotivación del empleado se incrementa incluso con la comunicación no verbal de una persona. Si el director estuviera en otro punto, lejos de la vista de los interlocutores, no se manifestaría tanta demanda comunicativa para con su persona, disminuyendo la tensión generada.

Particularmente, el rol del jefe de Redacción también lleva a caer en alguna situación inconveniente, producto del estrés por la intensa carga de trabajo, pero también por un clima organizacional desfavorable que se produce por su estrecho contacto con el personal. Otra deficiencia consiste en que, por la tensión nerviosa, en algunas ocasiones no atiende rápido las demandas comunicativas, sobre todo al sentirse observado por el director, a menos que se presenten casos de carácter extraordinario. La relación de secretarios de Redacción, encargados de diseño y fotografía, editores de sección y reporteros, es decir, la comunicación que fluye a nivel horizontal, es cordial con la mayoría, pues durante la jornada laboral es común encontrarse con todos de frente como si fuera un salón de eventos.

La comunicación entre los mismos niveles jerárquicos de la organización, salvo algunos casos, no está en conflicto y tal parece que el estrecho contacto físico la favorece, pues se fomenta el compañerismo. En cuanto al clima organizacional, es característico, pues el mismo roce da lugar a un fenómeno muy interesante: la unidad de todo el personal da la impresión de que todos juntos fueran una sola persona; el grupo responde a estímulos, a situaciones específicas contestando al unísono, tal cual

fuera un coro, una especie de espíritu global.

Por lo general, una rechifla ante una ocurrencia se deja escuchar más de veinte veces en una jornada laboral y los trabajadores aludidos, más que molestarse buscan llamar la atención para ser el centro de esa manifestación comunicativa. El único punto de diferencia contundente es la posición de los correctores y capturistas, que por lo general no participan de este fenómeno.

Así pues, la cercanía de los interlocutores impacta directamente sobre el clima organizacional y, por ende, influye sobre la comunicación tanto en redes formales como informales y en las direcciones ascendente, descendente y horizontal. Queda demostrado en este sentido que la comunicación formal e informal se separa únicamente en el sentido académico, pero tomando en consideración la teoría de sistemas. En la realidad de las organizaciones, tanto los tipos de red como la comunicación formal e informal se fusionan, pues es algo inherente a todos los seres humanos. Lo único que cambia son los objetivos que persiguen los mensajes emitidos y su influencia sobre los interlocutores.

La comunicación que se da en la muestra estudiada del departamento de la Redacción de El Sol de México es casi siempre oral y no escrita. Si acaso se emiten por escrito mensajes específicos para asegurarse de que son bien interpretados. La comunicación oral es dinámica, espontánea, se puede rectificar, incluye modismos del idioma y acción corporal. Casi siempre se usa en sentido informal. Los propósitos de la comunicación generalmente se cumplen utilizando los medios más adecuados para comunicar y en el caso del proceso laboral del departamento de Redacción del periódico, así como el de otras organizaciones, funciona mejor con la comunicación oral. De lo anterior se desprenden dos ideas: 1.- La comunicación oral, por sus características, es casi siempre informal. Al momento de la interacción comunicativa formal se cae en el riesgo de la informalidad. 2.- Se puede generar confusión en un primer acercamiento a la teoría existente sobre comunicación organizacional, al dar a primera vista un sentido demasiado abstracto y alejado de la realidad cuando se aplica a organizaciones donde es prioridad la comunicación oral.

3.4 INFLUENCIA DE REDES FORMALES CON INFORMALES Y VICEVERSA

Uno de los fenómenos que en cualquier tipo de organización se presenta es la influencia de la comunicación formal sobre la informal y viceversa. Lo anterior impacta directamente sobre la autoestima, ya sea en forma negativa o positiva y con más frecuencia en las organizaciones donde existe estrecho contacto físico, como es el caso de la Redacción de El Sol de México.

Independientemente de una comunicación aceptable (dato global revelado por el sondeo), la presencia del director y el rol que asume el jefe de Redacción afectan sobre la productividad a consecuencia del impacto sobre la autoestima que tiene la comunicación formal sobre la informal.

La mayoría del personal no dedica tiempo extra de su trabajo para comprender mejor la actividad que se realiza en otras áreas afines. Si lo hacen es en situaciones verdaderamente extraordinarias o por una eventual obligación. Pero ¿por qué se da este fenómeno con mayor intensidad en situaciones características como la que

presenta el objeto de estudio? La influencia sobre la autoestima, analizada por diferentes investigadores en sus apartados de relaciones humanas en los tratados de comunicación organizacional, se presenta en cualquier empresa.

Existen tesis que exponen a la desmotivación como el principal lastre a combatir en organizaciones que no tienen las características del objeto de estudio, es decir, donde la infraestructura permite separar al personal por niveles jerárquicos. Precisamente el clima organizacional generado por esa falta de contacto se asemeja al de un salón de clases en la que nunca se presenta al profesor.

En el caso del departamento de Redacción de El Sol de México, lo anterior no ocurre, pero evidentemente un estrecho contacto físico sin una comunicación adecuada puede traer consecuencias aún más dañinas para una organización. La autoestima se ve, por tanto, más dañada que si no hubiera estrecho contacto en el plano físico de los interlocutores.

Cuando el personal merma su autoestima, por lo general no sólo se siente mal consigo mismo, sino suele considerar en ocasiones que la empresa no tiene calidad humana, situación que le forma una visión negativa de su casa de trabajo que puede volverse incluso destructiva para los objetivos perseguidos por los altos directivos.

La percepción que tienen los empleados de la empresa para la que laboran no llega a ser buena o excelente, incluso hay quienes aseguran que tienen una regular o mala imagen de su centro de trabajo, por lo que suelen alertar a sus conocidos de no emplearse ahí, a menos que les resulte extremadamente necesario. Su percepción negativa, además, es producto, a decir de la mayoría de los encuestados, de la falta de oportunidades, aunque ellos mismos se limitan al no involucrarse más en sus actividades.

3.5 MOTIVACIÓN Y DEFENSA

La comunicación se suele bloquear por muchos factores, entre ellos la capacidad de escuchar, de comprender a los demás, de tener un campo de experiencia a la altura de los interlocutores, etcétera. Pero resulta evidente que una posición defensiva destruye por completo una comunicación efectiva. No se logra, por tanto, la comunicación al no cumplir con los objetivos que le dieron origen.

La motivación entre los trabajadores de la Redacción de El Sol de México que comprenden este estudio, es afectada en algún grado. Lo anterior a consecuencia de la forma en que los mandos medios tienen que hacer ver los errores que comete el personal durante sus actividades. En algunas ocasiones se imparten reprimendas sin antes analizar la situación. A continuación, dos situaciones comunicativas que dieron origen a correctivos mal fundados:

Durante una de las ediciones de la sección Deportes, uno de los correctores se atrasaba considerablemente en sus labores, por lo que los secretarios de Redacción o formadores se atrasaban por no tener el material listo para ser trabajado. En realidad, el trabajador en cuestión tenía severos problemas de coordinación y comunicación por la forma de laborar del editor y este último no accedió a dar una solución.

Por lo regular, los editores de sección llevan un control con papeletas sobre las notas corregidas, pero en el caso de la sección de Deportes no se realiza, lo cual ponía en disyuntiva al corrector, pues utilizaban los formadores las notas sin corregir, lo cual

originaba fuertes reprimendas. El trabajador decidió entonces bloquear los archivos para que no fueran utilizados, situación que le costó su renuncia, pues la producción se retrasaba más. La falta de comunicación terminó por erradicar un puesto de trabajo, situación que se hubiera podido solucionar.

Otro caso es el de un corrector entonces asignado para la sección República, quien en cierta ocasión descuidó su lugar cinco minutos. El editor, que iba retrasado, le dejó el material reunido en su ausencia, por lo que resultó imposible sacar el trabajo rápidamente. El jefe de Redacción, en todo su derecho, llamó la atención al corrector, pero por error no se consideró la situación precedente.

Situaciones como las anteriores son conocidas por todo el personal involucrado en la Redacción. Existen más correctivos, por errores cometidos, que reconocimientos a consecuencia de un trabajo bien realizado. La situación originada provoca una reacción de autodefensa que bloquea el proceso de comunicación, lo cual dificulta la buena asimilación de las órdenes de trabajo.

Lo anterior se refleja claramente en el segmento de la encuesta referente a los llamados de atención; respuesta que por lo general apunta en el sentido de autodefensa, en la que el personal siempre intenta justificarse o imponer su punto de vista sobre las observaciones recibidas por parte de sus superiores.

3.6 TEMOR ANTE LA PÉRDIDA DE SATISFACTORES

La Pirámide de Maslow se aplica en el sentido motivacional. Afirma su teoría que los individuos cumplen con necesidades de básicas a complejas. Primero se alcanzan unos satisfactores para poder conseguir otros como el desarrollo en sus respectivas profesiones. Abraham Maslow expone que si no se consiguen antes las necesidades deficitarias, resultará más difícil obtener el grado máximo de reconocimiento en sus actividades.

El personal de la muestra de estudio, así como el de cualquier organización, trabaja para satisfacer sus necesidades básicas como son alimento, hogar y vestido, pero también persiguen reconocimientos y oportunidades que en ocasiones no se consiguen. Acertadamente, dice Maslow que cuando los seres humanos sienten que peligran alguno de sus satisfactores reaccionan negativamente al preocuparse. El temor a perder el trabajo es latente y en cualquier organización repercute constantemente sobre la calidad y velocidad con que se realizan las actividades laborales.

Las situaciones comunicativas tensas o agradables repercuten directamente al bienestar de los empleados de la sala de Redacción de El Sol de México. Si son desagradables desatan en el interior de los interlocutores el temor a ser despedidos, y si son motivacionales, dan a las personas confianza y capacidad para dar lo mejor de sí mismos. En este sentido, la persecución del reconocimiento representa para los dueños de la empresa oportunidades para colocarse en el mercado como una agrupación competitiva que contribuye a sanear la economía de todo el país.

Desgraciadamente, debido al clima organizacional generado en la muestra de estudio no se permite lo anterior, por lo que es necesario establecer un programa al respecto capaz de solucionar los conflictos. La influencia entre la comunicación informal y la formal va en el sentido de la autoestima y motivación de cualquier agrupación formal con objetivos establecidos.

3.7 CONSIDERACIONES DEL PERSONAL DE LA REDACCIÓN DE EL SOL DE MÉXICO

Al observar la actitud del director del periódico El Sol de México se interpreta que considera a las redes formales de comunicación como algo inviolable para evitar conflictos tanto en el aspecto productivo como en el de status. Consideró durante el sondeo que debe procurarse respeto y no invadir las tareas encargadas a otros mandos como las del coordinador de Información.

Sólo en casos extraordinarios mantiene comunicación con el personal para resolver problemas durante la jornada laboral. La posición que asume ante sus interlocutores en la organización es influida por sus jefes directos, los cuales aprecian la buena organización que debe tener una compañía. Por su parte, el jefe de Redacción estima que la comunicación que sostiene con todos sus subordinados es regular y reconoce deficiencias, pero su posición jerárquica le hace consciente de que la motivación se debe dar en casos realmente necesarios para evitar caer en excesos.

El coordinador de Información, por su parte, considera lo mismo, dando vital importancia a la comunicación, sobre todo en una empresa que trabaja con la información, es decir, valga la redundancia, con comunicación. Cabe resaltar que posterior a la encuesta aplicada para la investigación, la mayoría de los involucrados en el estudio mostró su interés y aseguró verbalmente que las relaciones de trabajo siempre influyen sobre las personales, pues es inherente al ser humano el deseo de superación y reconocimiento por sus actos.

La mayoría aportó, hasta antes de los resultados de la encuesta y la redacción de este capítulo, que la comunicación no es lo suficientemente buena en el departamento de Redacción y los resultados no serían agradables para los mandos medios.

Los resultados de la encuesta pueden no ser totalmente fidedignos, pues incluso personal trató de averiguar las respuestas de sus compañeros. También se debe de tomar en cuenta su contexto cultural que permite hacerse percepciones distintas a la de los demás. Los editores de sección y el jefe de Redacción consideraron que el anonimato en los cuestionarios no era necesario, pues consideran que es un trabajo profesional en el que todos deben de poner de su parte sin temor a represalias.

3.8 CONSIDERACIONES GENERALES

*La comunicación informal concluye cuando se emiten mensajes sobre situaciones laborales, y la comunicación formal finaliza cuando se tocan temas ajenos al trabajo.

*La comunicación formal siempre será comunicación formal y la comunicación informal siempre será comunicación informal de acuerdo al tipo de mensaje.

*La comunicación informal va estrechamente ligada a la formal y viceversa, su separación sólo se hace con fines didácticos, pero tomando en cuenta los postulados de la teoría de sistemas.

*La comunicación informal afecta a la comunicación formal y viceversa, es decir, la relación personal influye directamente sobre la relación laboral y ésta sobre la personal.

*Las redes ascendentes, descendentes y horizontales de comunicación en una organización no siempre se separan en el plano físico. Lo ideal es que, dependiendo de la situación comunicativa, se tomen medidas al respecto para evitar tensiones y

sobrecarga de información en el sistema.

*En casos concretos como la Redacción de El Sol de México, la estrecha relación de las redes influye sobre la productividad.

*La infraestructura donde opera la organización es decisiva sobre los tipos de red.

*El clima organizacional es afectado directamente creando una conciencia general.

*Principalmente en los correctores de estilo hay “focos rojos” en el sentido de pertenencia.

*A menos reconocimientos prevalece un sentimiento de desmotivación y rechazo a las observaciones laborales.

*Existe baja autoestima y temor a perder los satisfactores de algunos empleados en la Redacción de El Sol de México, la cual se incrementa o disminuye conforme a la convivencia fuera del trabajo entre jefes y subordinados.

*La productividad en el periódico El Sol de México está en riesgo debido a la falta de interés que muestran algunos empleados en su autocapacitación, como consecuencia de la falta de motivación.

*La organización del trabajo puede replantearse de acuerdo a integrantes del grupo.

*La imagen institucional del periódico puede y debe optimizarse.

*Las aspiraciones de los integrantes de la Redacción de El Sol de México pueden ser mejores.

*En materia de apoyos para el crecimiento del personal, existen inconformidades.

*Como puntos favorables, son bajos los niveles de rivalidad y alta la disposición de los integrantes para colaborar en programas que beneficien a la empresa.

En el siguiente capítulo se exponen los conceptos teóricos que dan sustento a las conclusiones, con fundamento en los resultados encontrados durante el proceso de esta investigación en comunicación organizacional.

CAPÍTULO IV

REDES FORMALES E INFORMALES

4.1 LAS REDES DE COMUNICACIÓN EN LA REDACCIÓN DE EL SOL DE MÉXICO

Los mensajes siguen siempre caminos específicos dentro de las organizaciones conocidos como redes. Las redes de comunicación fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal. La comunicación descendente tiene como objetivo enviar los mensajes de superiores a subordinados; la ascendente fluye de los subordinados hacia sus superiores, revelando a los mandos superiores la información necesaria sobre el clima organizacional, y la horizontal hace posible la integración y coordinación del personal de un mismo nivel. Por su parte, la comunicación informal siempre persigue objetivos no oficiales y puede fluir en todas las direcciones de red de una organización.

Algunas técnicas se pueden utilizar para mejorar la comunicación descendente. Entre ellas están: desarrollar una actitud positiva de comunicación, obtener la información necesaria, impulsar y mantener la confianza de los empleados e implementar un plan de comunicación, sobre todo al dar instrucciones de trabajo y retroalimentación para el desempeño.

Celebrar reuniones periódicas con los empleados, mantener una política de puertas abiertas y traspaso de los umbrales de la oficina, fomentar la participación en grupos sociales y estimular las encuestas de opinión son prácticas efectivas para mejorar la comunicación ascendente, para lo cual es necesario, además, fomentar la confianza mutua entre superior y subordinado, y proporcionar al acto comunicativo su lugar dentro del proceso empresarial.

Los resultados encontrados en el departamento de Redacción de El Sol de México comprueban, además, que la situación de las redes de comunicación puede verse comprometida con el espacio físico. Se pudo constatar que los actos comunicativos pasan de ser formales a informales y viceversa con naturalidad en una organización. En lo personal he recibido instrucciones u observaciones directas por parte del director del periódico, e incluso me he visto en la necesidad de realizar observaciones a otros empleados sobre su trabajo. Lo cual se traduce en la siguiente idea: un error es un error de todo el equipo de trabajo, es decir, es una filosofía totalmente incluyente. Lo anterior significa que todo el mundo habla con todo el mundo en un espacio tan particular como lo es el departamento que se analiza en este trabajo de investigación, lo cual afecta directamente al clima organizacional de la empresa tanto en forma negativa como positiva, lo cual se detallará más adelante al contemplar los puntos débiles y fuertes de la comunicación en la muestra de estudio.

Los resultados de la aplicación de la encuesta y de todo este trabajo en general demuestran que la comunicación, motivación y su consecuente productividad van de la mano con el desarrollo de las organizaciones, aunque cada uno de esos conceptos representa ideas con diferentes alcances y perspectivas. Tanto la comunicación como la motivación y la productividad son, por naturaleza, procesos. Es decir, son sistemas cuya principal característica es el constante cambio, o sea, la dependencia de sus estados en relación con el tiempo.

De la definición anterior Martínez y Nosnik (1988, p. 71) destacan los siguientes aspectos de los procesos:

a) Complejidad. Los procesos están constituidos por diferentes unidades o partes. Existen procesos que presentan más partes que otras, por lo que, desde el punto de vista de su constitución, hay procesos más complejos que otros.

b) Dinamismo. Otra característica de los procesos es su disposición al cambio. Generalmente cuando se habla de procesos, se habla de cambio, de dinamismo.

c) Variedad de estados. Los procesos, por ser complejos y dinámicos, se manifiestan de diferentes maneras. Es decir, en los procesos podemos advertir diferentes estados. Los estados de un proceso tienen que ver con sus aspectos funcionales, es decir, con las diferentes relaciones que se dan entre sus partes. Por ejemplo, el que una fuente mande un mensaje al receptor y éste a su vez le transmita una respuesta a la fuente son dos estados del proceso de comunicación.

d) Tiempo. El estudio de los procesos por todas sus características demanda un análisis temporal. Sobre todo las características b y c no tienen sentido, no pueden existir sin la consideración del tiempo. De hecho, el dinamismo y la variedad de los estados que exhibe un proceso constituyen su análisis en diferentes tiempos o momentos.

Se puede distinguir a la comunicación, la motivación y la productividad al hacer referencia al tipo de proceso al que responden. La comunicación es importante en los procesos organizacionales por ser un fenómeno social más que individual, que involucra a un número determinado de personas en diferentes ámbitos de una agrupación. Por otro lado, los procesos motivacionales y productivos en una organización no se centran exclusivamente en la dimensión personal. El caso de ambos es el inverso al de la comunicación. El hecho de tener personas con alta motivación y productividad es la justificación y principal razón de la asignación de recursos económicos y técnicos para el estudio dentro de cualquier organización. Cabe mencionar que la comunicación es de naturaleza inminentemente social, mientras que la motivación y productividad son procesos con carácter individual o personal.

Cabe recordar que la palabra motivación viene del latín *motum*, variación de *movere*, que significa mover. Lo anterior implica el deseo de realizar una acción para conseguir objetivos específicos. Es moverse ante las necesidades o carencias para alcanzar satisfactores. Por tanto, una persona motivada se caracteriza por su deseo de cambiar su estado actual por otro diferente.

Zepeda (1999, p. 129) dice que “la mayoría de los psicólogos coincide en que la motivación de las personas es un fenómeno que proviene del propio individuo. Pero ello no significa que en una organización deba prevalecer la indiferencia hacia este aspecto de sus miembros”.

Una actividad puede llegar a satisfacer varias necesidades al mismo tiempo, es decir, llevarla a cabo da como resultado el logro de varias metas. Situándose en la muestra de estudio: los trabajadores de la Redacción de El Sol de México buscan satisfacer varias necesidades a la vez, entre ellas reconocimiento y afecto. La búsqueda de ambas siempre se encuentra ligada a la autoestima. Zepeda (1999, p. 45) cita al

respecto que “la autoestima es la clave de la productividad de las personas. Independientemente de la forma concreta que adopte la filosofía de una organización, desde el punto de vista psicológico es conveniente que se tenga especial cuidado en la manera como ésta promueve una alta autoestima. Por autoestima entendemos los sentimientos que la persona tiene con respecto a sí misma, a partir de lo que dicho individuo conoce sobre sí”.

Zepeda (1999, p. 45) concluye diciendo que “cualquier formulación de filosofía de una organización que impulse en sus miembros la idea de que su pertenencia a ella promoverá su significancia, competencia y agradabilidad, funcionará como una luz cautivadora que atraiga talentos hacia su interior y, sobre todo, actuará como el mejor de los factores de motivación para que cada ser humano ponga lo mejor de sí mismo en la consecución de los objetivos organizacionales”.

El trabajar en una organización provee de recursos económicos para poder afrontar gastos en alimentación, vivienda, ropa, calzado e incluso algunos lujos. Pero la estancia en una organización empresarial también ofrece la oportunidad de alcanzar méritos, los cuales conducen a ser reconocidos por los demás. No es lo mismo ganarse la vida vendiendo salchichas que siendo actores de televisión, tan sólo por citar un ejemplo.

Un empleo también permite satisfacer las necesidades de interrelacionarse con la gente; cuando se alcanza este nivel de motivación se dice que se ha llegado a la autorrealización, como asegura Maslow en su pirámide sobre las necesidades humanas. Este nivel de satisfacción a través del desempeño es el más alto que se puede alcanzar. Las organizaciones empresariales también buscan satisfacer sus necesidades, que por lo regular son alcanzar la eficiencia en sus productos y servicios.

La comunicación aquí juega un papel de vital importancia, pues a través de ella se logra que las personas se sientan en condiciones de alcanzar sus objetivos. En el departamento de Redacción de El Sol de México la comunicación en este sentido enfrenta problemas como en cualquier organización. Lo anterior quiere decir que predomina un clima organizacional inconveniente en donde la motivación de los empleados no se centra adecuadamente en los objetivos de la empresa, situación que puede a futuro afectar directamente sobre la productividad.

Por su parte, la capacidad productiva de los empleados depende de procesos intra y extraorganizacionales para alcanzarse. Esto quiere decir que existen factores, dentro y fuera de las organizaciones, con los cuales los integrantes de la organización cumplirán eficientemente sus metas. La habilidad y motivación de los individuos siempre influyen sobre los niveles de productividad, así que es importante para cualquier tipo de organización monitorearlos constantemente para mantenerlos en situación aceptable.

Dentro de los fenómenos de carácter intraorganizacional están los procesos individuales impuestos por la misma organización en que se encuentran inmersos y que representan las expectativas de comportamiento que aquélla tiene frente a las personas que las forman.

Por otro lado, los factores extraorganizacionales hacen referencia exclusivamente al

ambiente externo que rodea a una organización. Puede afirmarse, sin temor a equivocarse, que el proceso comunicativo se relaciona de forma directa con la productividad y motivación en el sentido del interés de los mandos superiores y medios de la Redacción de El Sol de México por motivar a sus subordinados.

La mayor importancia que asumen los actos comunicativos en relación a la motivación y la productividad va en el sentido de ser el medio para evaluar la eficiencia y sentir de los empleados. Al respecto, Martínez y Nosnik (1988, p. 78) enfatizan que “los individuos pueden estar motivados o no en su trabajo dentro de la organización y, por su parte, la organización puede juzgar a un individuo como productivo o improductivo”.

Esto explica que la motivación a través de una buena comunicación se relaciona directamente con la productividad y eficiencia de las personas. Por lo regular, los integrantes de cualquier organización responden primero a sus necesidades básicas e inmediatamente a las de superación personal. La mayoría de los recientemente contratados en la Redacción de El Sol de México denotan una marcada felicidad por su ingreso, pero las cosas suelen cambiar de inmediato, ya que una vez que logran cubrir sus carencias básicas, comienzan a sentir necesidades mayores, como afirma la teoría de Maslow.

La empresa, vista también como un sujeto con necesidades, demanda de sus empleados productividad, muchas veces sin saber que la comunicación y motivación son indispensables para lograrla. Aquí es donde entra en juego la comunicación, pues hace que se compartan y hagan comunes las urgencias para encontrar la mejor solución. Lo ideal es hallar una forma de trabajo que no dañe la motivación del personal. Si esto se logra, los resultados serán benéficos a nivel individual y organizacional. Martínez y Nosnik (1988, p. 79) agregan que “la comunicación no es otra cosa más que compartir, hacer comunes los ámbitos de motivación y productividad en la organización”.

El presente estudio confirmó que la falta de motivación incide directamente sobre la actitud de los empleados. A menos reconocimientos más resistencia a las llamadas de atención sobre cuestiones laborales. Teóricamente, el fenómeno hace referencia directa a la retroalimentación en el proceso comunicativo.

La retroalimentación es vital en la comunicación por el hecho de ser el cierre de la misma. El poder observar la reacción del perceptor al mensaje de la fuente constituye un factor fundamental para evaluar si el propósito u objetivo fue alcanzado. Es omnipresente en cualquier tipo de comunicación en las agrupaciones sociales, independientemente de si son en redes ascendentes, descendentes u horizontales.

La retroalimentación, a decir de Fonseca (2000, p. 10), es el “elemento clave que propicia la interacción o transacción entre el emisor y el receptor, ya que ambas partes pueden asegurarse de que el mensaje fue recibido”. Esta comunicación de retorno indica al emisor cuándo debe modificar los mensajes codificados para lograr sus fines específicos.

Así, cuando el jefe de Redacción premia verbalmente con un ¡Excelente! está proporcionando retroalimentación. La ausencia de este tipo de actitud suele hacer crecer el sentimiento de inconformidad en los empleados, lo cual se refleja en la

encuesta, al revelar que en la mayoría de los casos de llamados de atención, el receptor suele imponer su punto de vista.

Martínez y Nosnik (1988, p. 86) destacan “que la retroalimentación cumple eficientemente su función siempre desde el punto de vista de quien la recibe. Es decir, un gerente puede pensar que brindó retroalimentación amplia y precisa a su subordinado y este último apenas haberse dado por aludido, por lo que, para el subordinado la retroalimentación fue prácticamente inexistente”.

La retroalimentación, como cualquier tipo de comunicación, se presta a distorsiones, de allí la importancia de saber aplicarla, y el temor de los mandos superiores de caer en excesos que en lugar de aumentar la productividad la haga descender. En ocasiones los empleados tienen una autoestima tan baja que responden de forma defensiva, lo cual representa uno de los mayores obstáculos a esta variante comunicativa.

Martínez y Nosnik (1988, p. 86) explican: “Un ejemplo de la defensividad se da cuando un subordinado considera que la retroalimentación negativa que su jefe le proporciona lleva consigo la intención de comunicarle su antipatía. Esta reacción hará que el subordinado se ponga a la defensiva y, por lo mismo, no escuche la totalidad del mensaje que su jefe le envía. Realmente se estará distorsionando la información, pues, para efectos del subordinado, todo lo que le diga el jefe sale sobrando. Él sabe que realmente lo que sucede es que no le cae bien al jefe”.

Investigaciones revelan que los integrantes de una organización deben ser recompensados de una manera suficiente, pero no abundante o escasa. Por ejemplo, es mejor mencionarle al empleado periódicamente lo bien que ha hecho su trabajo, que nunca decirle nada o reiterárselo diariamente, ya que, de ser así, el elogio o reclamo perdería impacto y credibilidad. Agregan que la retroalimentación puede ser positiva o negativa. En el primer caso, cuando se felicita al empleado por su trabajo, se le incita a que siga con su buen desempeño, o bien se le reconoce el esfuerzo puesto en la tarea. Negativa cuando es motivo de llamado de atención por su incumplimiento en la tarea, o por su baja productividad.

Martínez y Nosnik (1988, p. 88) exponen que toda retroalimentación transmitida adecuadamente debe tener los siguientes efectos:

1. Mejorar la transmisión de lo que se comunica, dado que las personas involucradas en el acto comunicativo van verificando si están comunicando lo que desean comunicar.
2. Reducir la distorsión o aumentar la precisión de lo que se comunica a través de una constante verificación y reorientación, en caso de existir errores.
3. Facilitar el proceso de aprendizaje. Gracias a la retroalimentación la gente sabe lo que hizo bien o lo que hizo mal y cómo corregirlo.

Martínez y Nosnik (1988, p. 89) exponen: Aunque es imposible dar recetas para todo tiempo y lugar, se ha encontrado en estudios, dentro y fuera del país, que en general la retroalimentación sirve más para lograr los tres efectos fundamentales descritos en la sección anterior, cuando:

1. Se proporciona de manera frecuente. Cuando la retroalimentación se proporciona de manera periódica y sistemática, más que eventualmente.

2. Se proporciona tanto la retroalimentación positiva como la negativa. Es decir, no se centra solamente en las desviaciones del desempeño de la tarea, sino también en lo que estuvo bien hecho.
3. Se proporciona verbalmente. Por desgracia la comunicación no verbal se presta a muchas distorsiones y depende para su interpretación de las características de personalidad, tanto de quien la proporciona como de quien la recibe.
4. Se proporciona por una fuente claramente identificable. Es claro el poder e influencia del que retroalimenta sobre el retroalimentado.
5. Es específica. Es decir, debe indicar detalladamente aquellos puntos de desviación o acierto detectados.

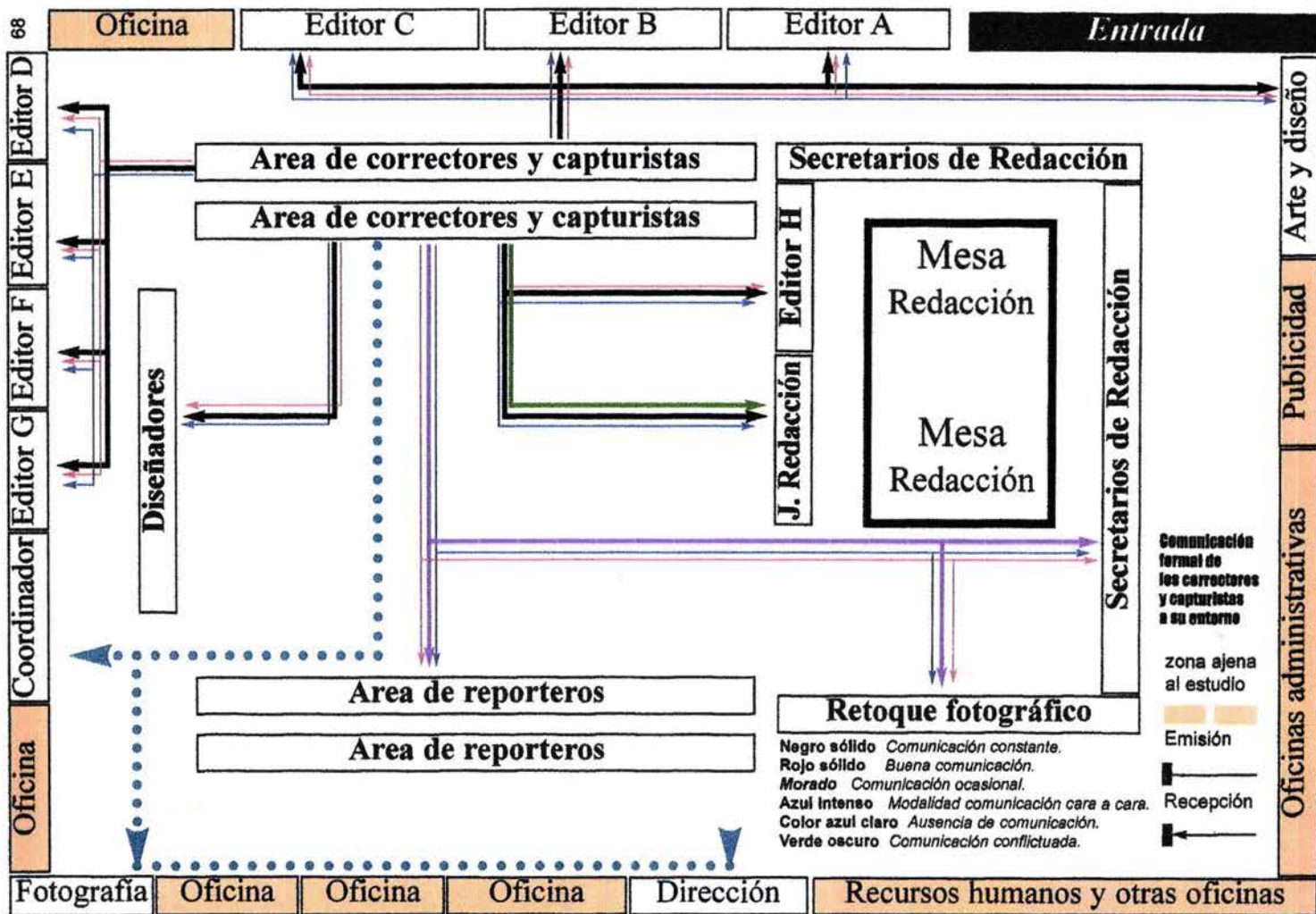
Por último, cabe reiterar que la retroalimentación es importante porque fomenta la motivación que, a decir de Arias (1976, p. 60), “representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo”. Se observó la estructura en la cual interactúa el personal integrante del objeto de estudio y se identificaron las redes de comunicación formal e informal, así como el rol de cada comunicante de acuerdo a su posición jerárquica en la organización. Sólo así fue posible plantear la metodología y diseñar las herramientas de investigación.

4.2 MAPAS DEL FLUJO COMUNICATIVO

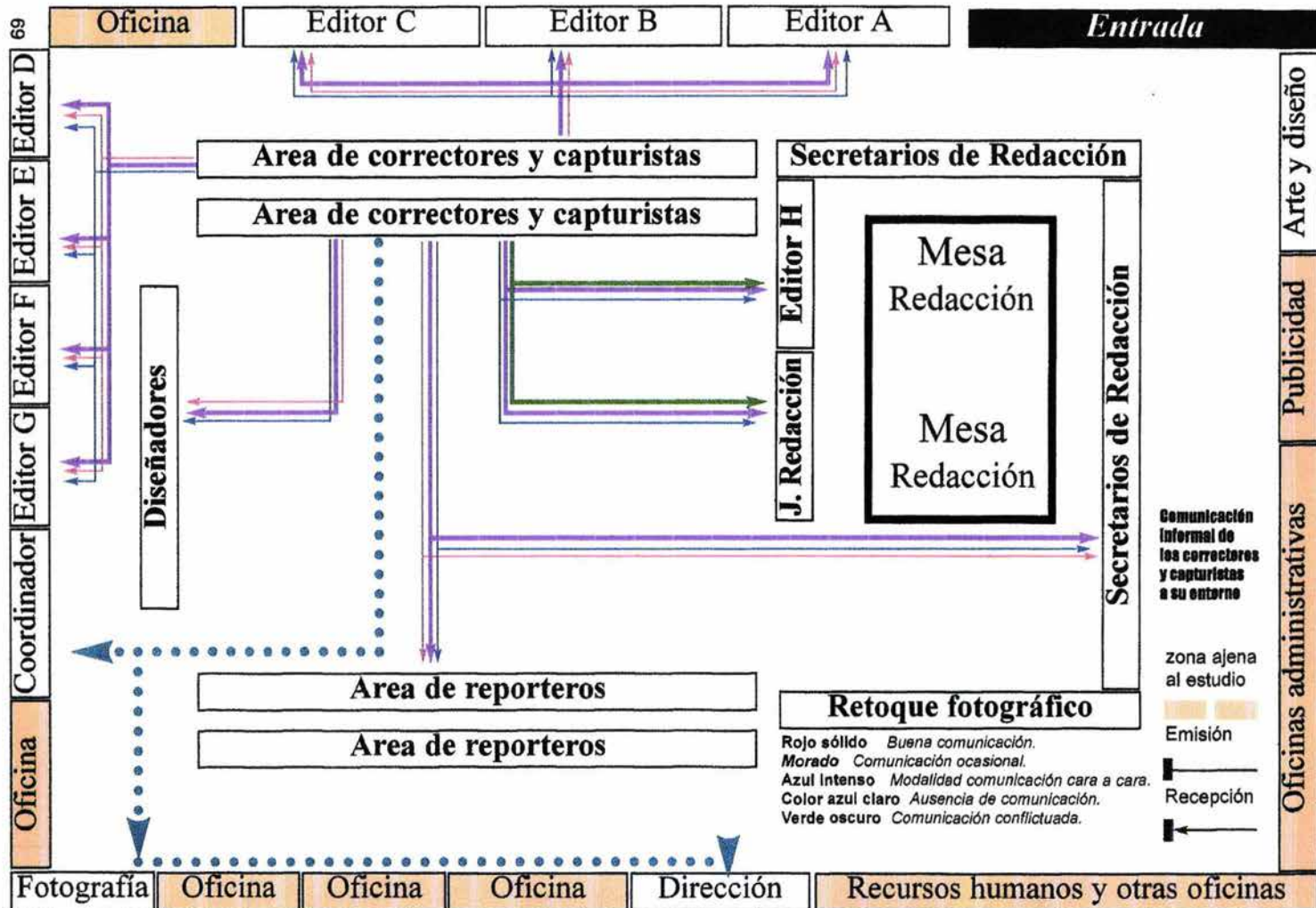
Se exponen, enseguida, los resultados encontrados a través de gráficos que ilustran cómo se da la comunicación entre el personal bajo estudio. Son tres tipos de mapas o ilustraciones. Los que explican la comunicación formal, es decir, el flujo de mensajes cuyo objetivo es meramente laboral. La comunicación informal y la comunicación horizontal, que se da únicamente entre los empleados con el mismo nivel de autoridad.

Con líneas de diversas tonalidades se explica la frecuencia con que se comunica el personal y se identifican los puntos críticos, es decir, las redes de comunicación que se ven afectadas por conflictos entre los comunicantes. Se pretende, por otro lado, dejar clara la infraestructura física del objeto de estudio, la cual se torna decisiva sobre el clima organizacional al modificar el comportamiento de los comunicantes en todos los tipos de red. Por la vertiginosidad de las labores, en la mayoría de los casos, los mensajes no se emiten vía escrita sino en forma oral, que se caracteriza por ser espontánea y que cae en el riesgo de convertirse en informal en cualquier momento.

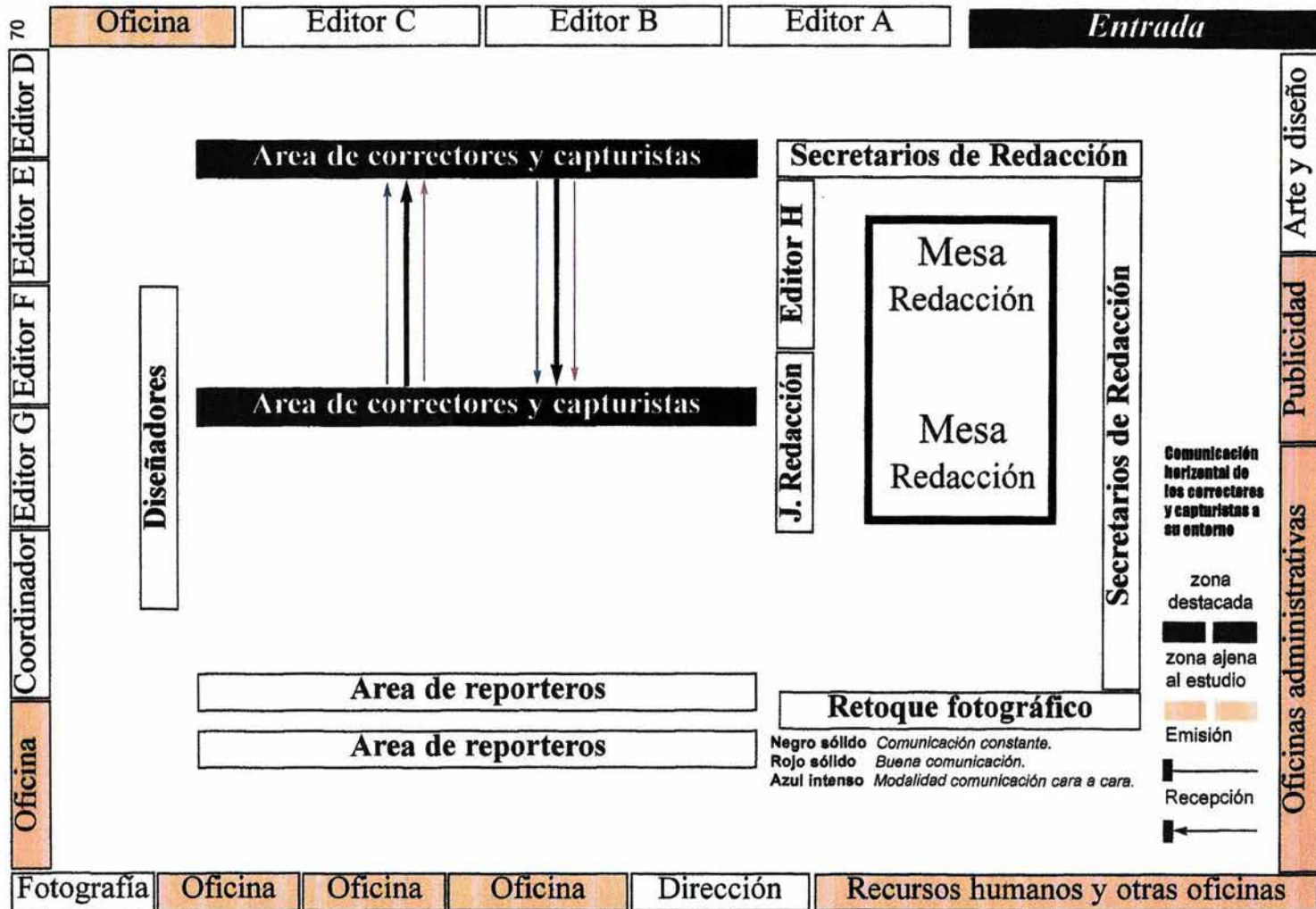
Por medio de bloques se especifican los departamentos. Los que están iluminados de gris no están comprendidos por ser ajenos al estudio por cualquiera de las siguientes razones: Se trata de las oficinas que no están seleccionadas en la muestra como es el caso de Publicidad, los encargados de actualizar la página de Internet, así como la oficina del jefe de Redacción que, por motivos prácticos se recorre a su zona de mayor estancia durante el proceso productivo, y la oficina de la subdirección que durante el periodo en que se levantó el estudio estuvo vacante.



La comunicación formal de los correctores y capturistas hacia los editores de sección y encargados de diseño y fotografía no registra conflictos, pero se advierten problemas en la comunicación con el jefe de Redacción, poco contacto con los reporteros y formadores, y nulo con el coordinador y director.

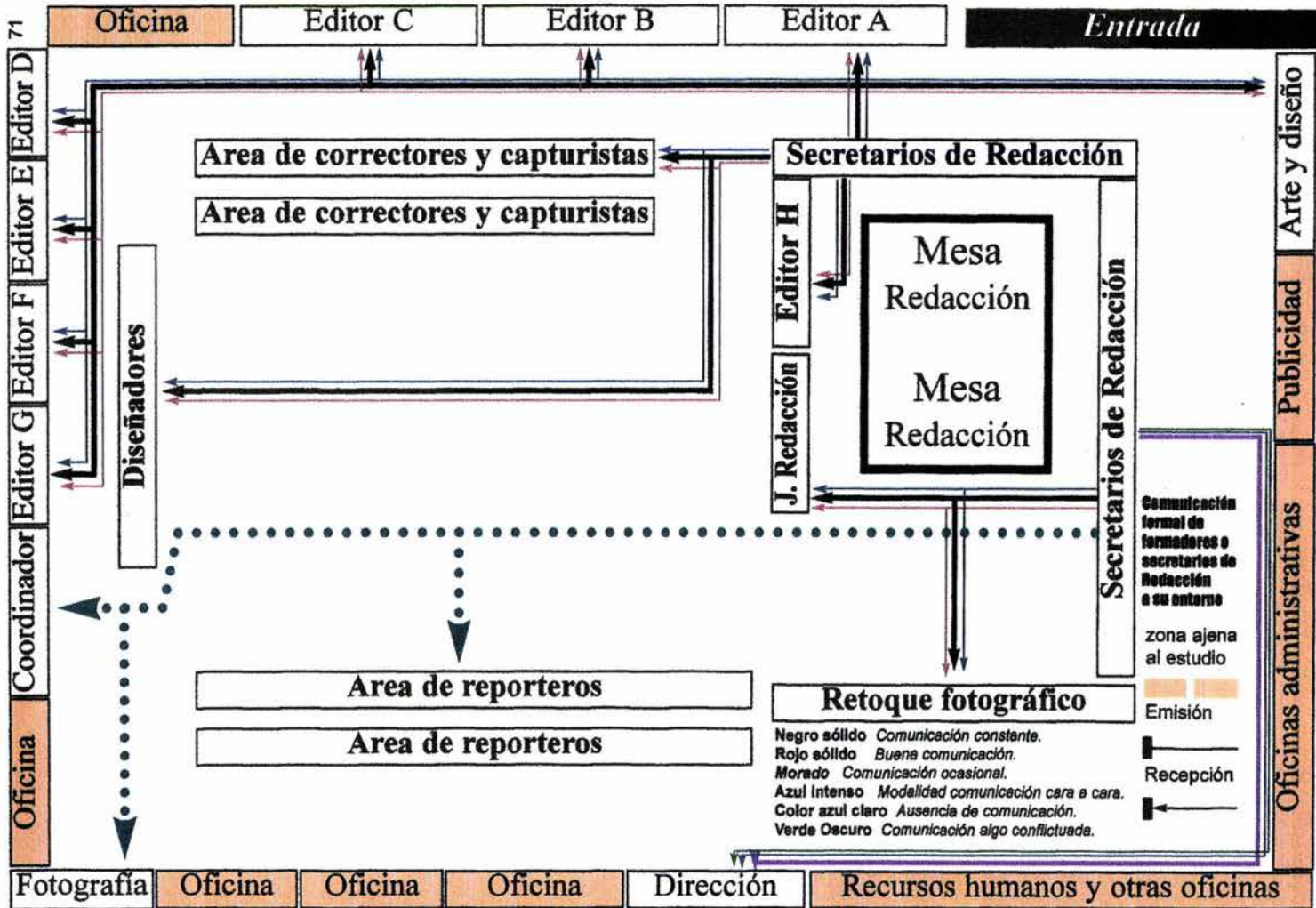


La comunicación informal de los correctores y capturistas a diferencia de la formal es menos frecuente a otros grupos y áreas de trabajo. Si bien la comunicación en la mayoría de los casos es ocasional no refleja conflictos a excepción de casos aislados. La comunicación es nula con el director y coordinador.

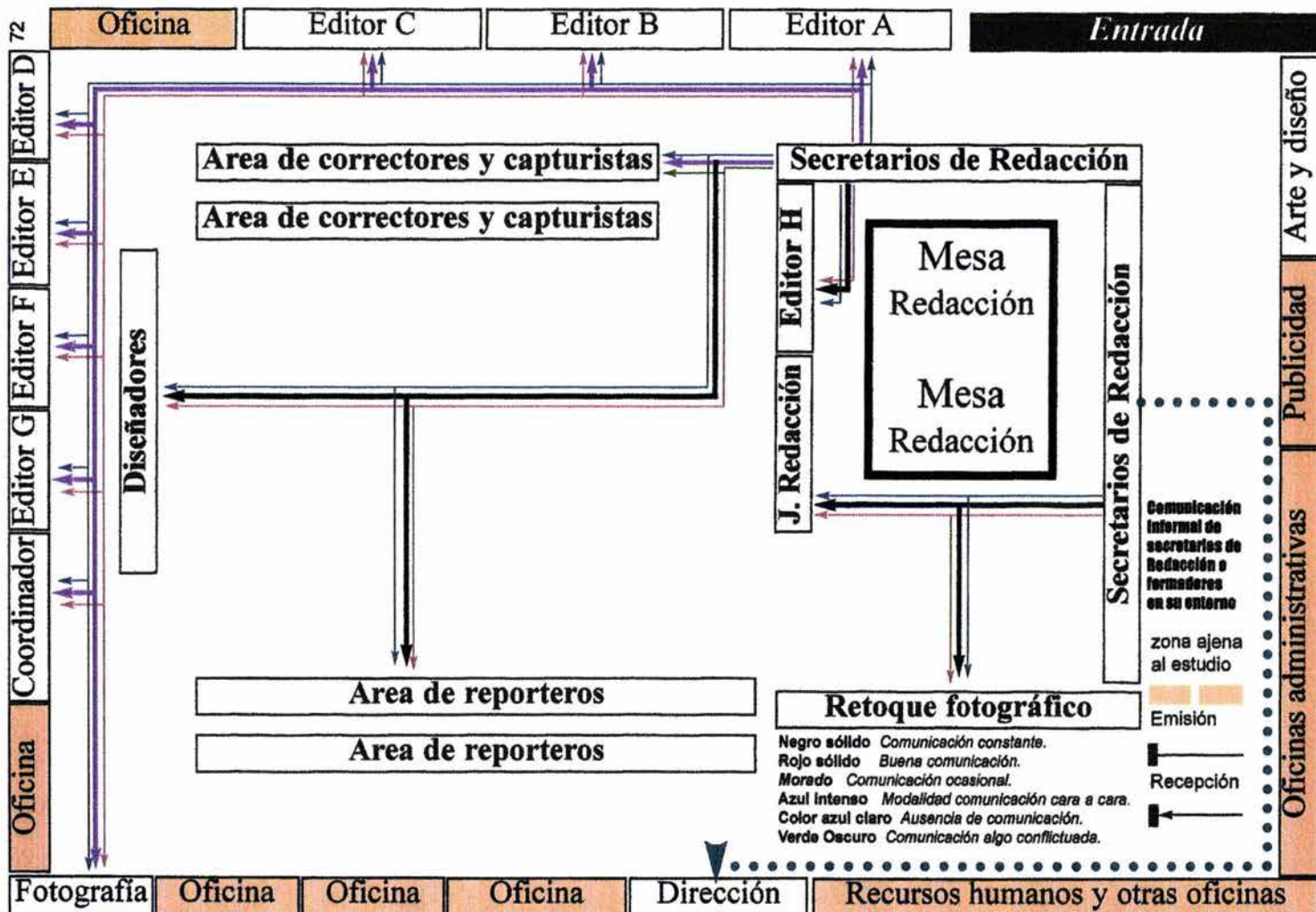


La comunicación horizontal, tanto formal como informal, entre los correctores y capturistas de la Redacción de El Sol de México es constante y sin conflictos.

Sus relaciones comunicativas informales en ocasiones son menos frecuentes en grupos determinados que las formales, quizás por falta de identidad.

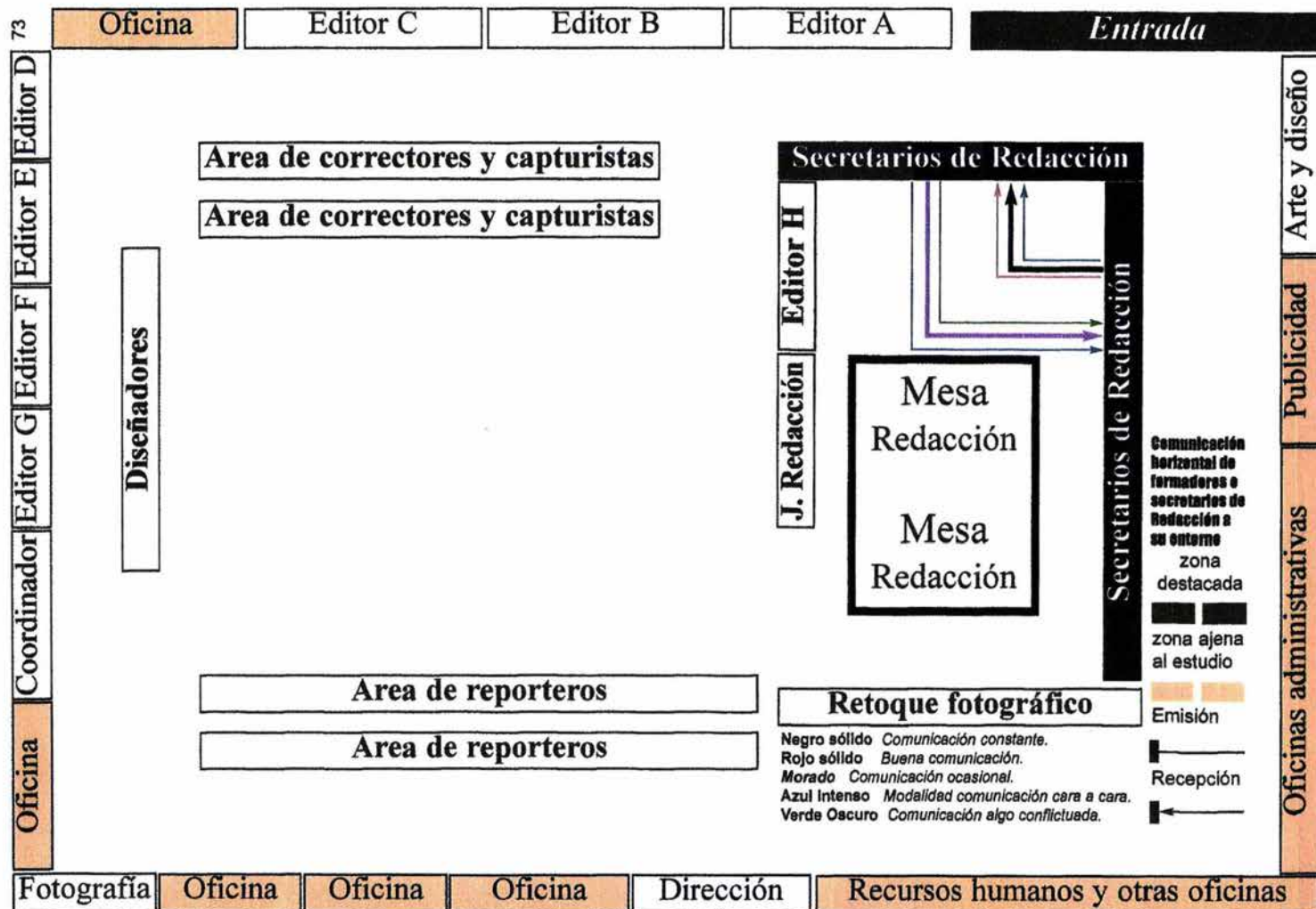


La comunicación formal de los secretarios de Redacción con los editores, encargados de diseño y fotografía y correctores y capturistas en general es buena y constante. Sin embargo, sus interacciones con el director son ocasionales y con conflicto y nula con reporteros y coordinador de Información.

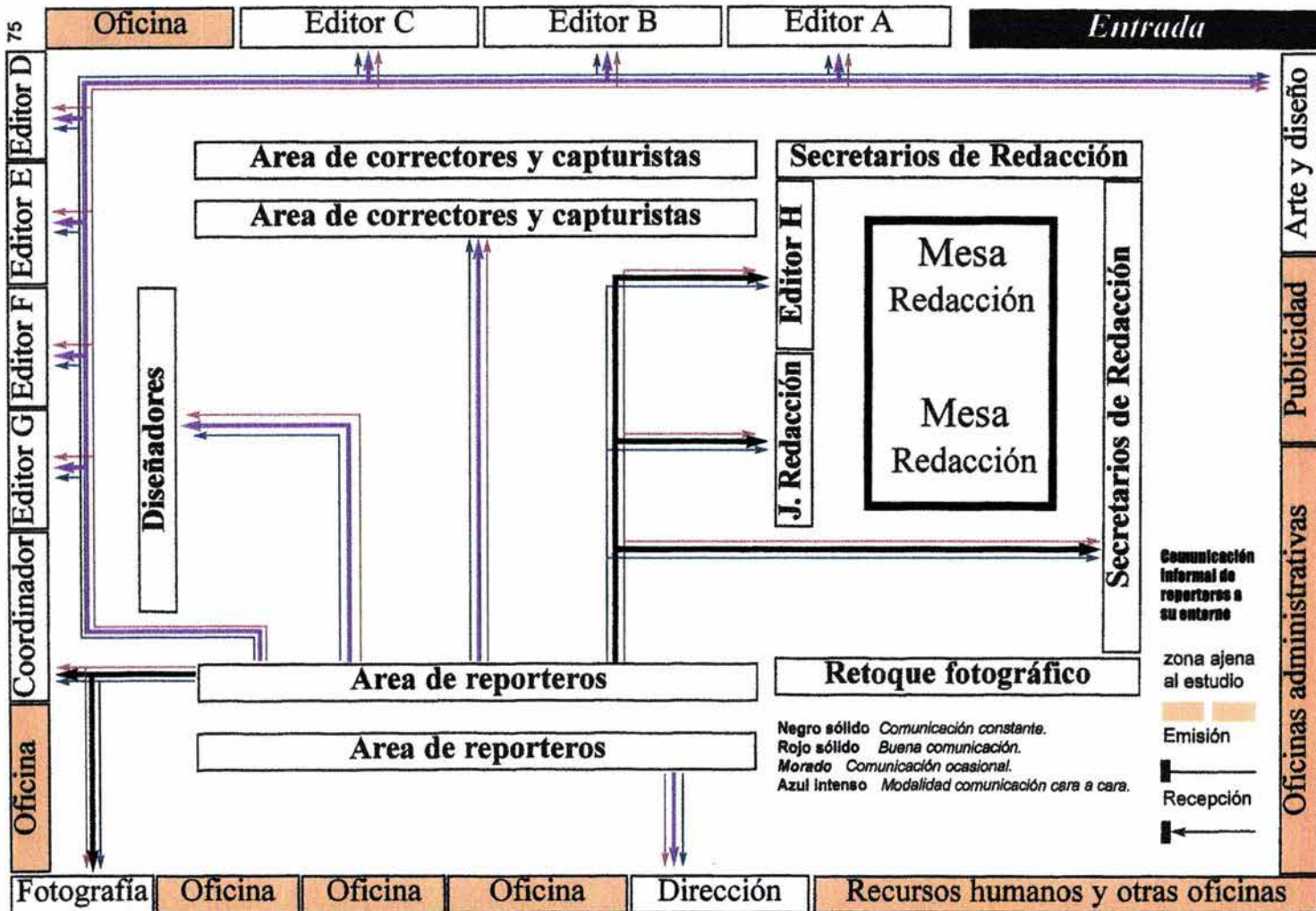


La relación comunicativa informal de los secretarios de Redacción es ocasional y sin conflictos con los editores de sección. Es buena y constante con los repor-

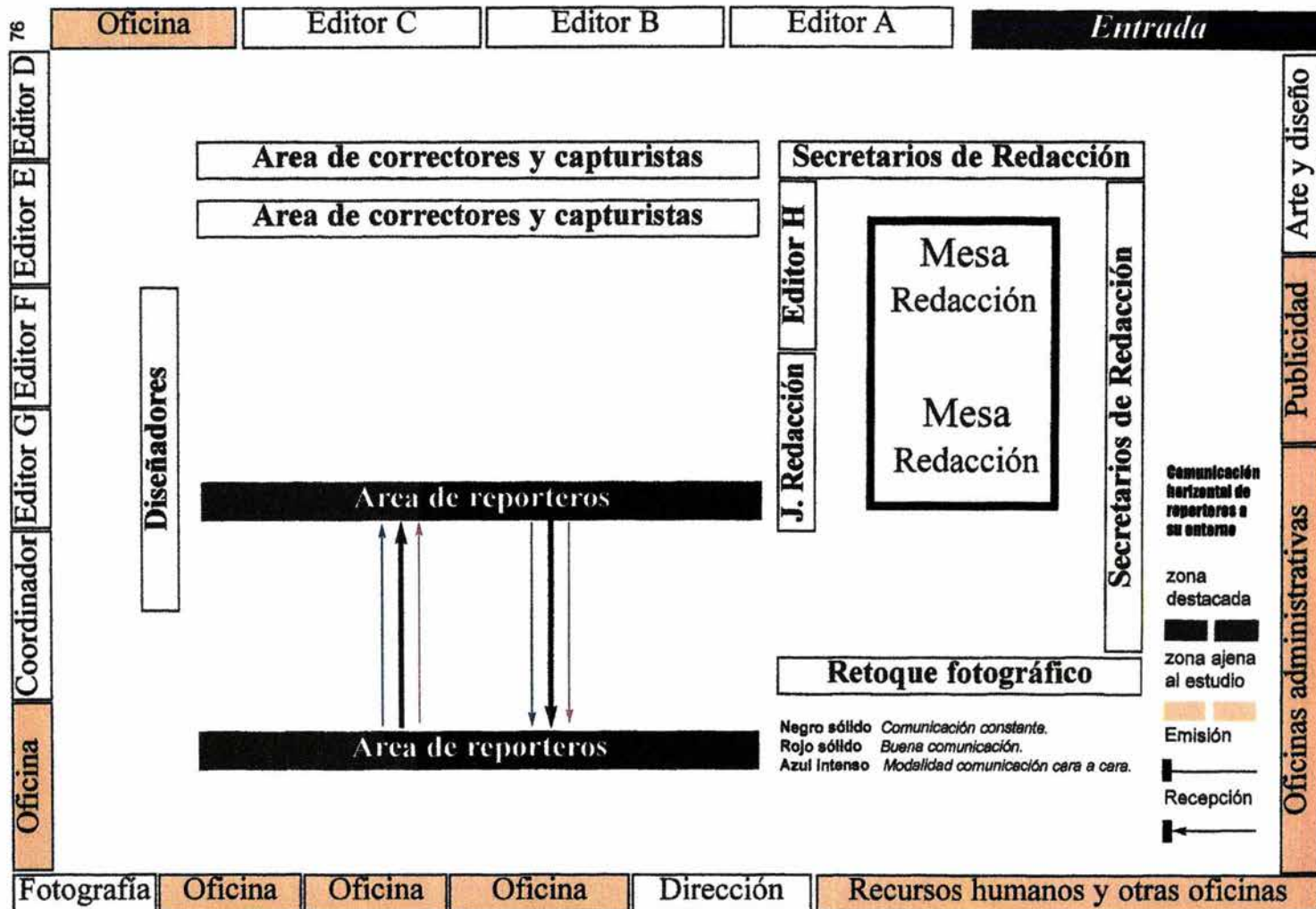
teros, situación que no ocurre con las interacciones formales. Se reportan conflictos con los correctores y capturistas y nula comunicación con el director.



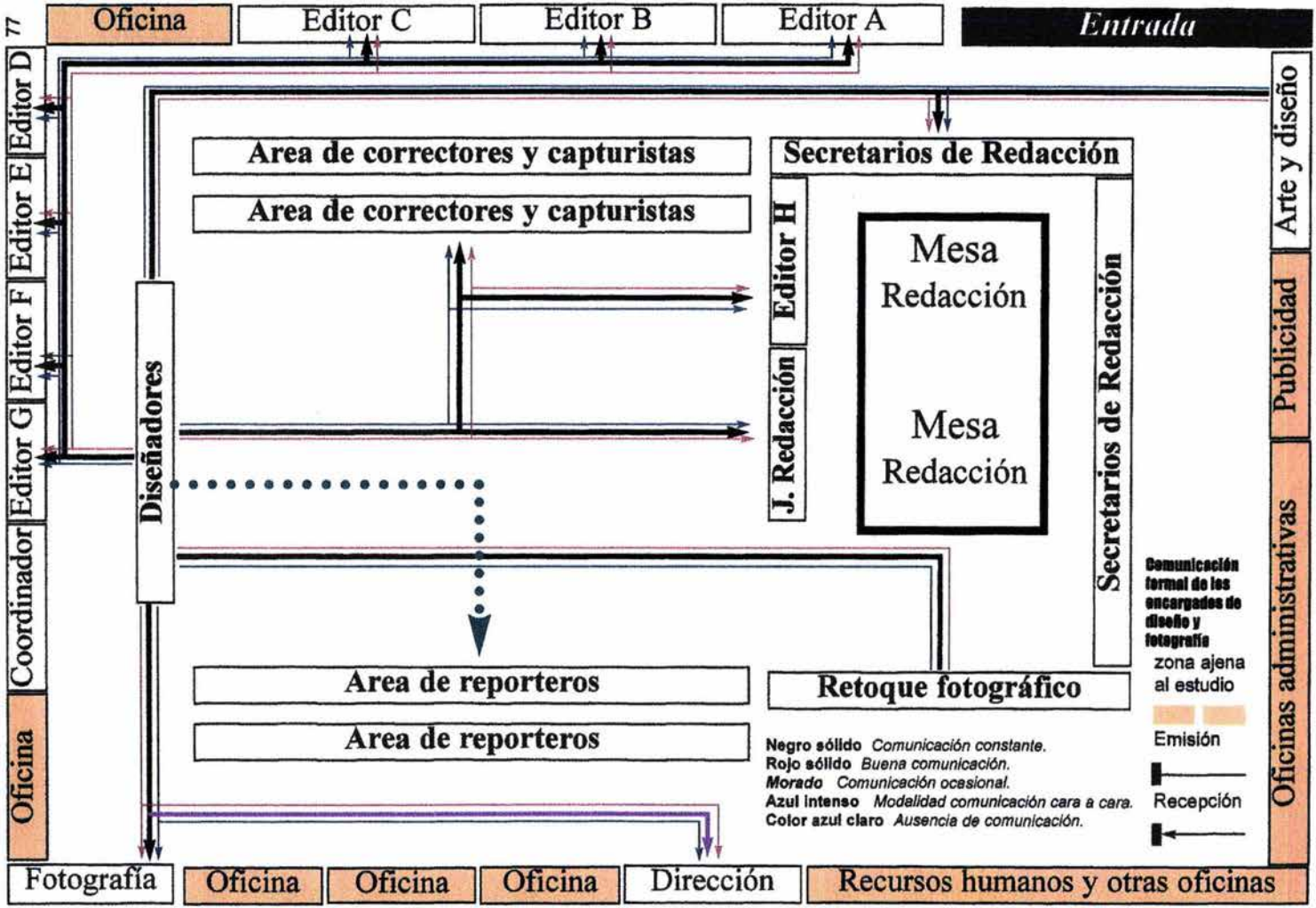
A diferencia de los correctores y capturistas y los encargados de diseño y fotografía, reporteros y editores, la comunicación horizontal, tanto formal como informal, entre los secretarios de Redacción o formadores registra algunos conflictos, producto de inconformidades en el medio laboral.



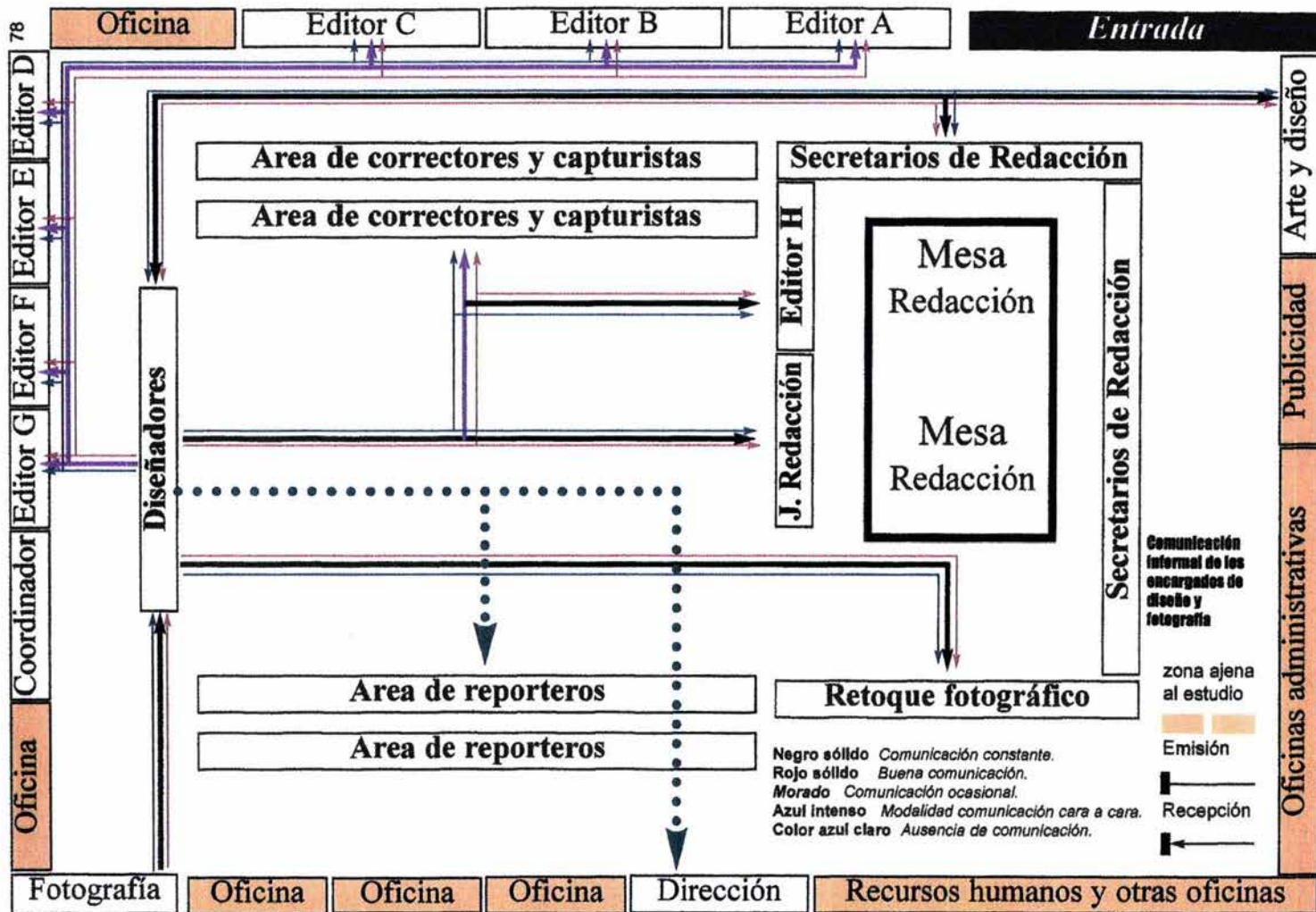
La comunicación informal de los reporteros abre el campo de acción a los encargados de diseño y fotografía, el jefe de Redacción y los secretarios de Redacción. Se vuelve ocasional en relación con el director y se muestra ocasional y sin conflictos con los correctores, capturistas y editores.



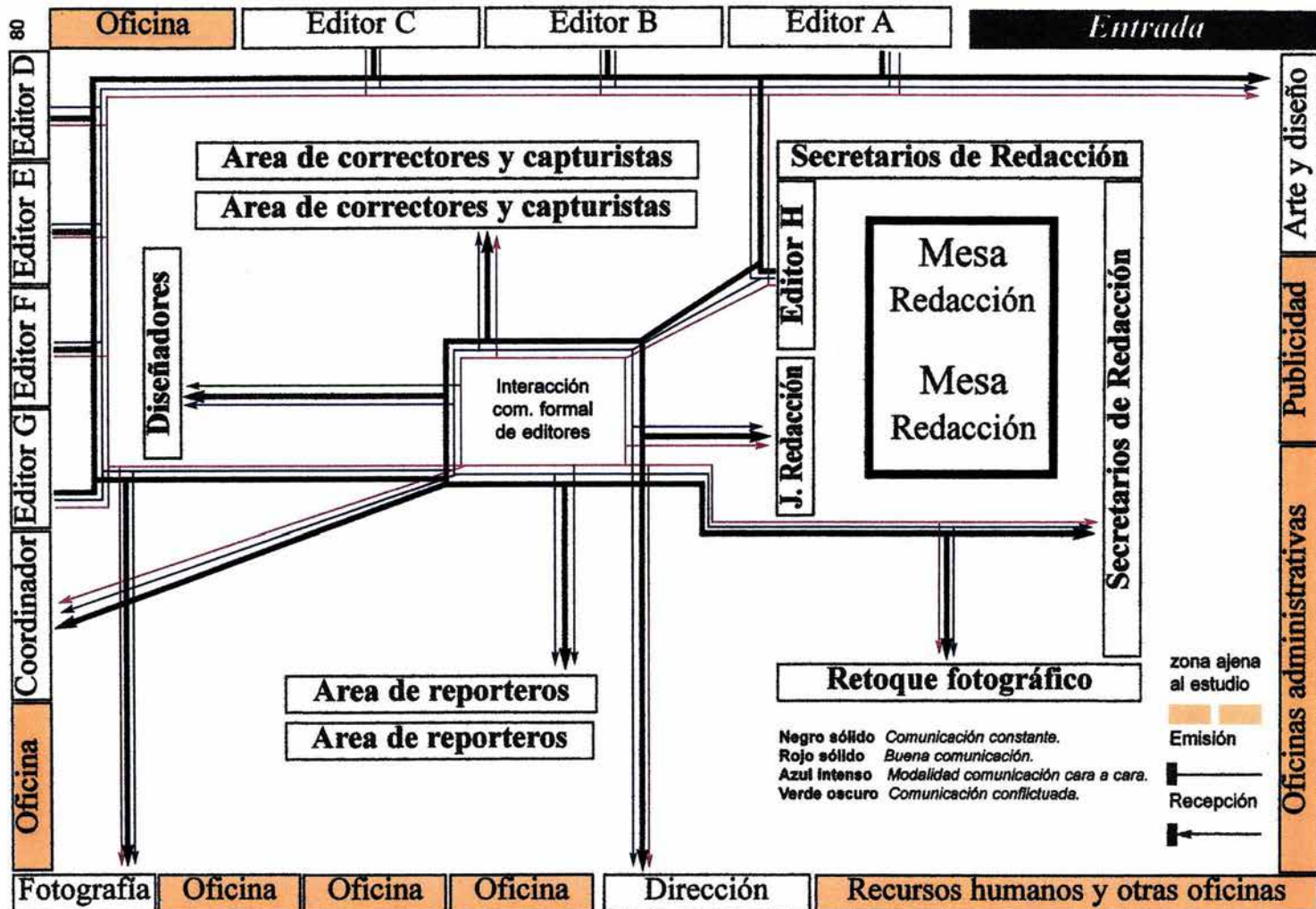
La comunicación horizontal, tanto formal como informal, entre los reporteros que están presentes durante mayor tiempo en la sala de Redacción es constante y sin problemas. Al igual que en los correctores y capturistas, se observa una unidad del grupo.



La comunicación formal de los encargados de diseño y fotografía para con los editores y el director es ocasional y con conflictos escasos. La relación comunicativa es buena y constante con el jefe de Redacción, correctores, capturistas y secretarios de Redacción. Es nula con los reporteros.

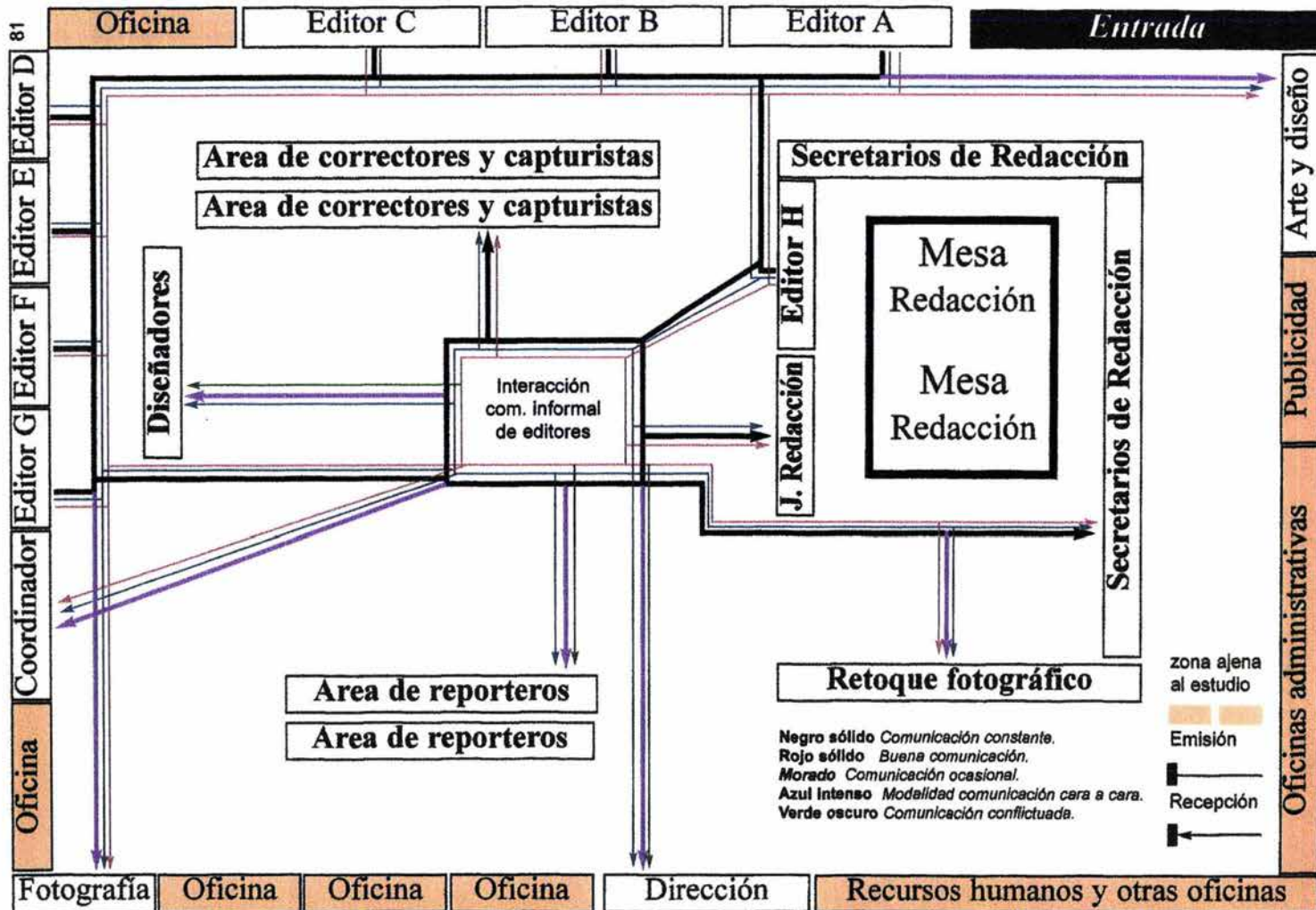


La comunicación informal de los encargados de diseño y fotografía en la Redacción no difiere mucho de las interacciones formales. En la mayoría de los casos la comunicación es ocasional pero sin conflictos. Destaca la nula interacción con los reporteros y el director.



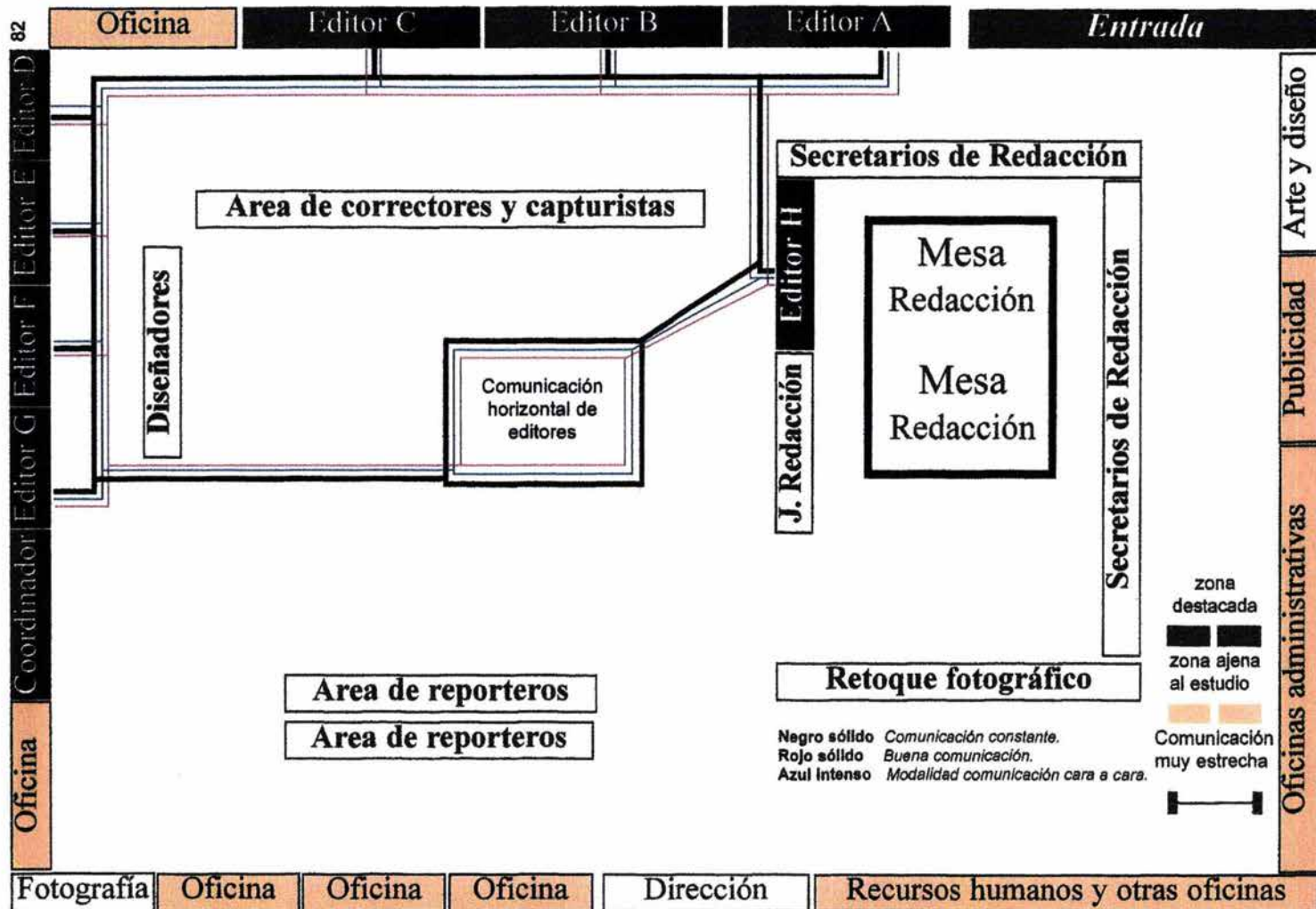
La comunicación formal de los editores de sección a su entorno es buena a excepción de casos aislados con los encargados de diseño y fotografía y

los reporteros. Por lo general, su interacción comunicativa es eficaz dentro del departamento de Redacción.

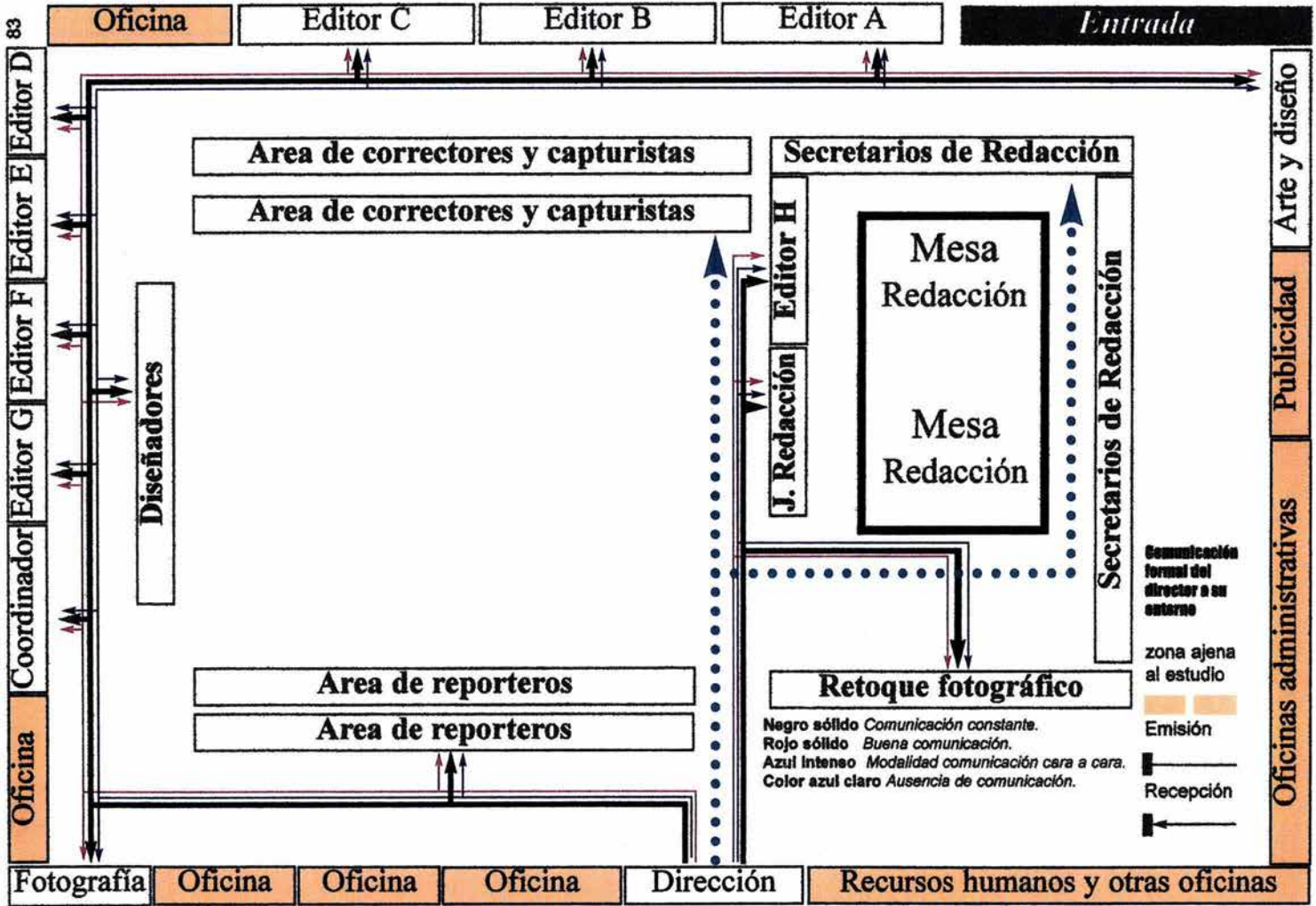


La relación comunicativa informal de los editores es ocasional y sin problemas con el coordinador de Información y los encargados de diseño y fotogra-

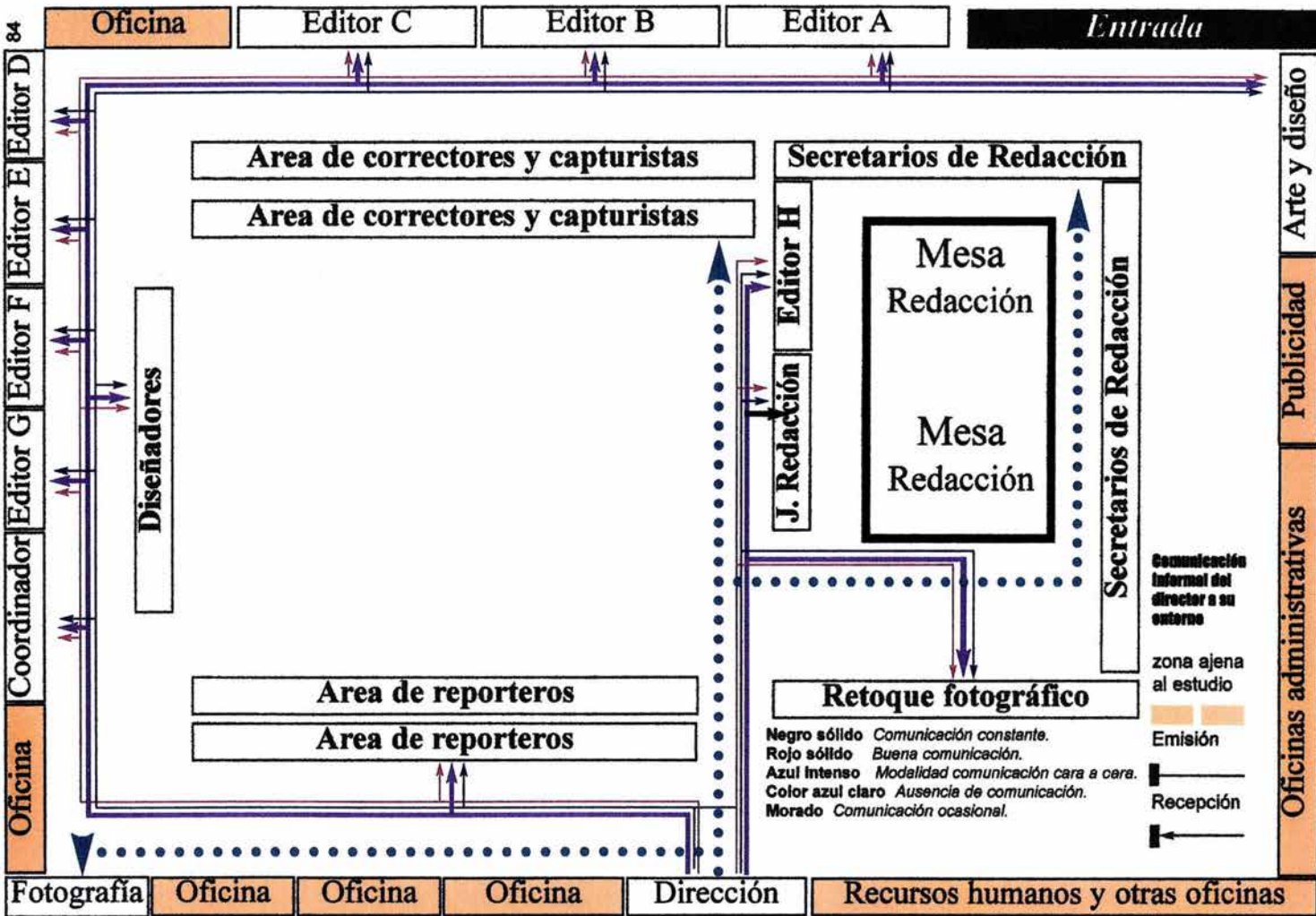
fía. Se reportan conflictos con los reporteros y el director. Con los secretarios de Redacción se da una comunicación constante y buena.



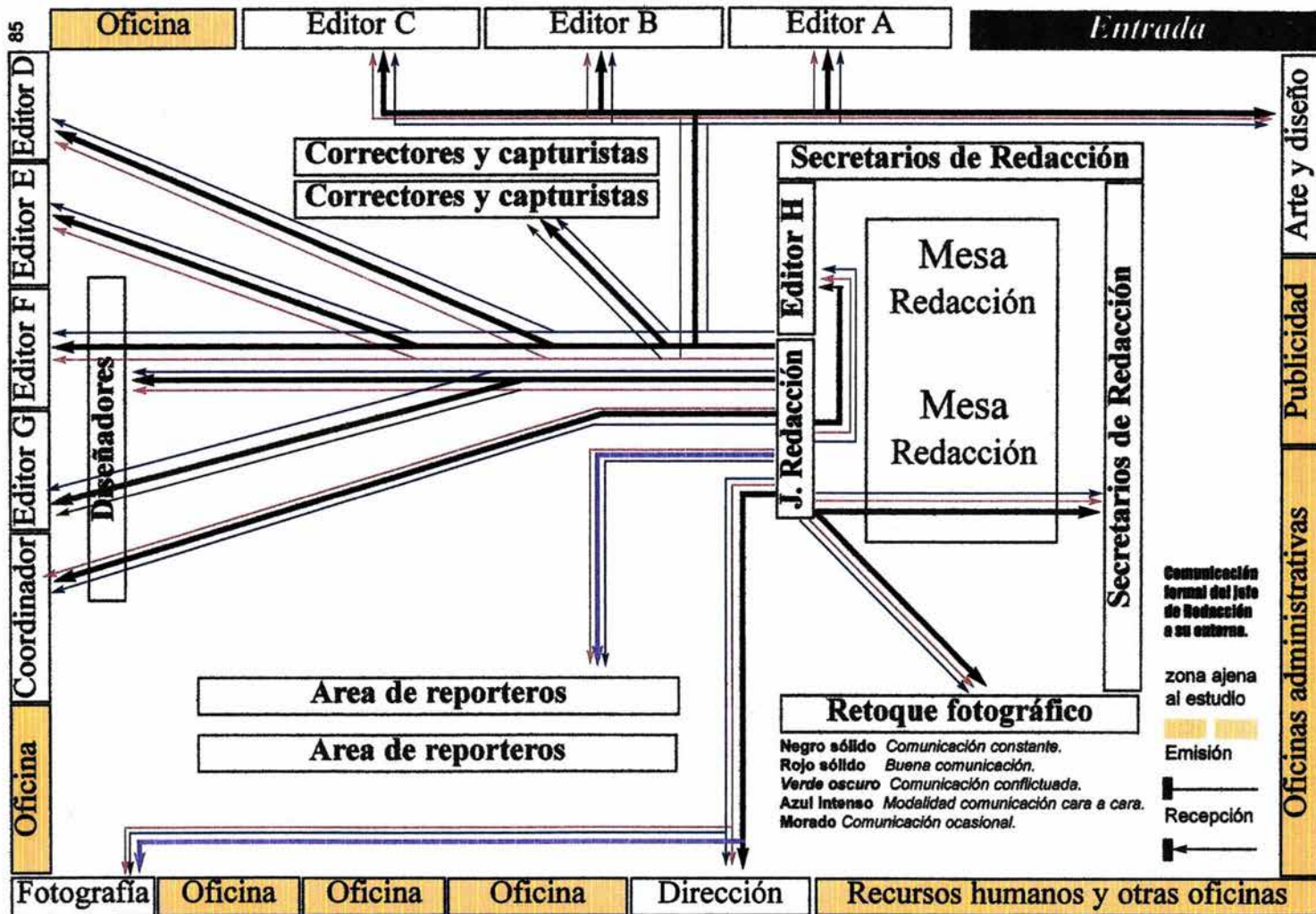
La comunicación horizontal, tanto formal como informal, es constante y sin conflictos entre los encargados de la edición de las diversas secciones en la Redacción de El Sol de México. La disposición a la comunicación debe explotarse a través de planes de comunicación organizacional.



La comunicación formal del director es buena y constante con los editores y información. Es nula con los correctores de estilo, capturistas y los secretarios de Redacción lo que genera algunos conflictos.

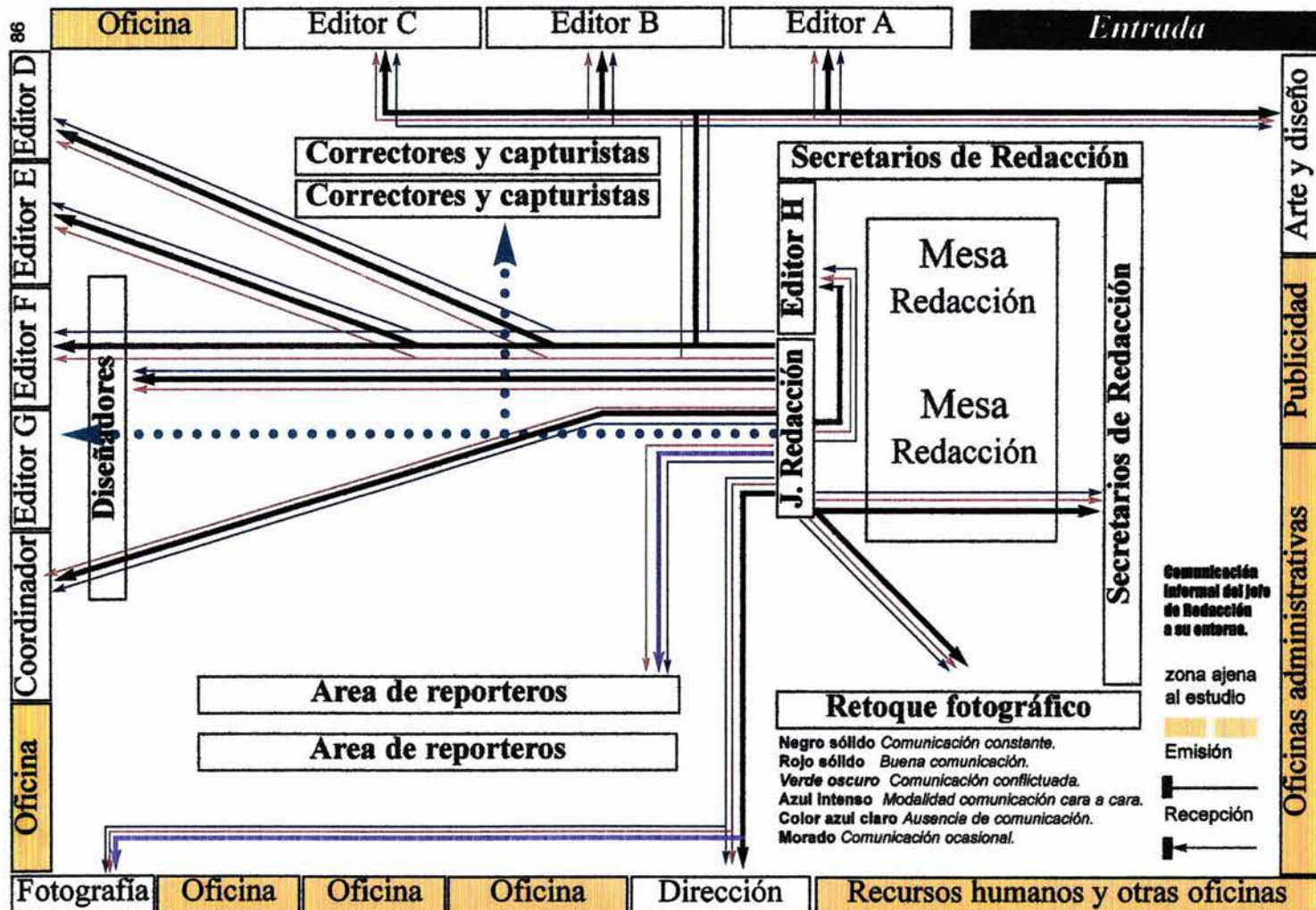


La comunicación informal del director es ocasional y sin conflictos con los editores de sección, reporteros y los encargados de diseño y fotografía. Es nula su interacción comunicativa con los correctores de estilo y los secretarios de Redacción, y constante y sin conflictos con el jefe de Redacción.

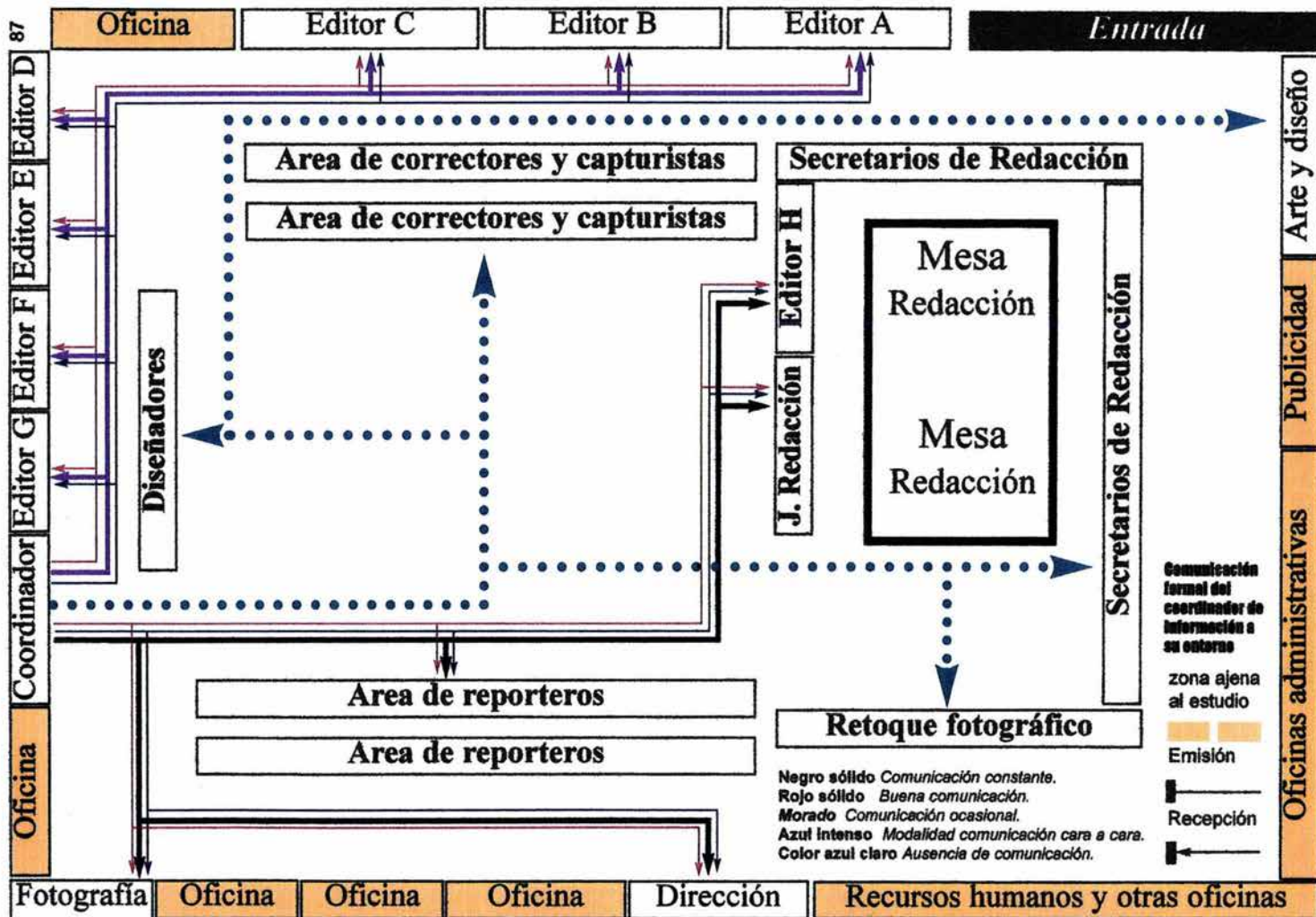


La comunicación formal del jefe de Redacción es buena y constante con los encargados de diseño y fotografía, el director, el coordinador y los secreta-

rios de Redacción. Tiene conflictos comunicativos con un editor. Se registran problemas con los correctores y capturistas y nula interacción con reporteros.

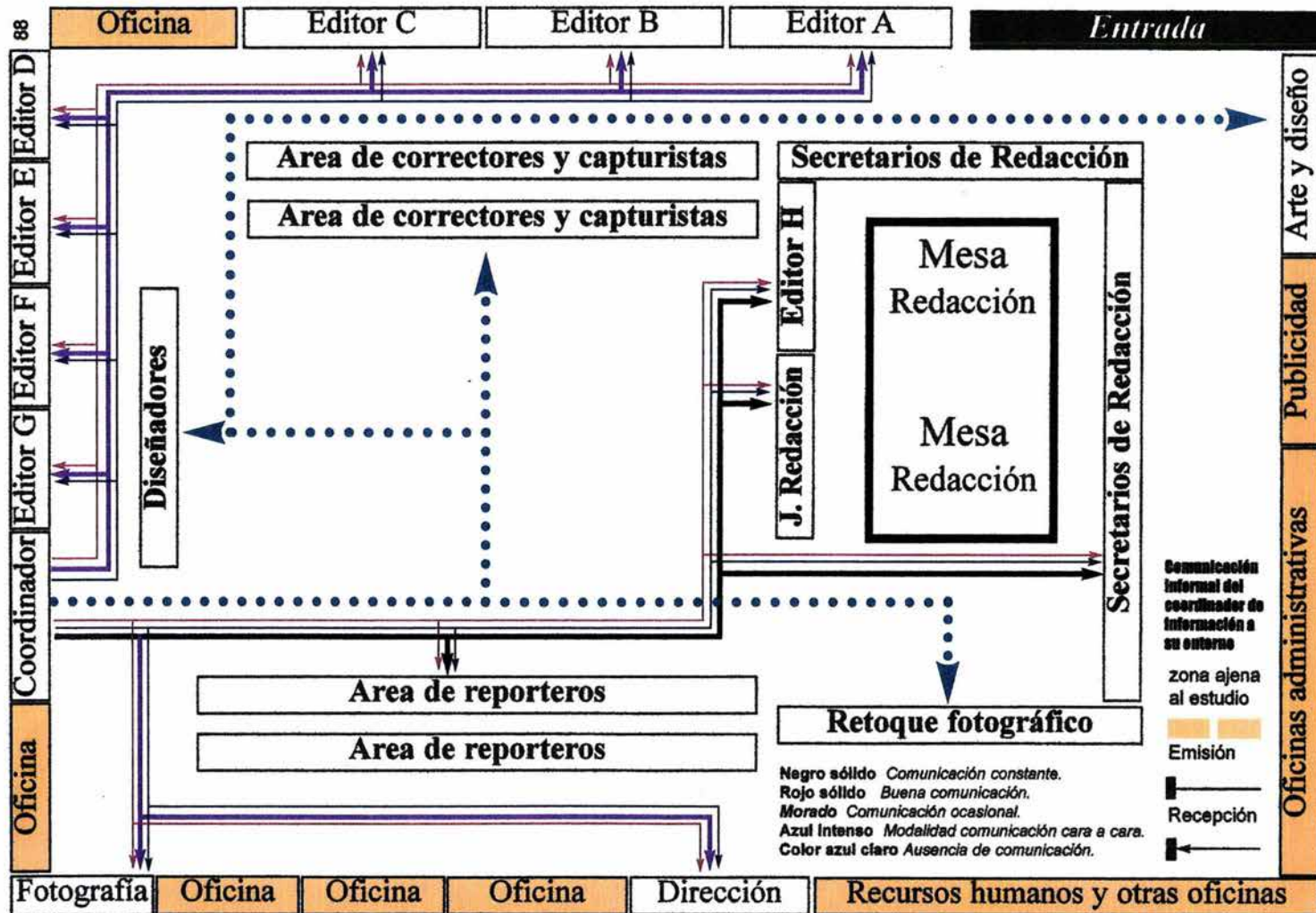


La comunicación informal del jefe de Redacción refleja, a diferencia de la comunicación formal, un ocasional contacto comunicativo con los reporteros en los que no se observan conflictos. La relación comunicativa en este sentido es nula con uno de los editores y con los correctores y capturistas.



La comunicación formal del coordinador de Información es ocasional pero sin conflictos con los editores de sección. Es buena y constante con el director, reporteros y el

jefe de Redacción. Existe nula comunicación con correctores y capturistas, los secretarios de Redacción y encargados fotografía y diseño.



La comunicación informal del coordinador de Información es ocasional y sin conflictos con los editores de sección y el director. Se reporta como buena y constante con el jefe y secretarios de Redacción y nula con los correctores y capturistas, así como con los encargados de diseño y fotografía.

4.3 CONCLUSIONES

PUNTOS DÉBILES Y FUERTES DE LA SITUACIÓN COMUNICATIVA

Cabe recordar los principales hallazgos producto de esta investigación.

*La comunicación se ajusta a las redes de la organización; pero la de tipo informal concluye cuando se emiten mensajes sobre situaciones laborales, y la comunicación formal finaliza cuando se tocan temas ajenos al trabajo. Ese es el enfoque con el que los estudiantes pueden observar a las organizaciones al acercarse a la teoría.

*La comunicación formal siempre será comunicación formal y la comunicación informal siempre será comunicación informal de acuerdo al tipo de mensaje.

*La comunicación informal va estrechamente ligada a la formal y viceversa, su separación sólo se hace con fines didácticos, pero tomando en cuenta los postulados de la teoría de sistemas.

*La comunicación informal afecta a la comunicación formal y viceversa, es decir, la relación personal influye directamente sobre la relación laboral y ésta sobre la personal.

*Las redes ascendentes, descendentes y horizontales de comunicación en una organización no siempre se separan en el plano físico. Lo ideal es que, dependiendo de la situación comunicativa, se tomen medidas al respecto para evitar tensiones y sobrecarga de información en el sistema.

*En casos concretos como la Redacción de El Sol de México, la estrecha relación de las redes influye sobre la productividad.

*La infraestructura donde opera la organización es decisiva sobre los tipos de red.

*El clima organizacional es afectado directamente creando una conciencia general.

*Principalmente en los correctores de estilo, hay "focos rojos" en el sentido de pertenencia.

*A menos reconocimientos prevalece un sentimiento de desmotivación y rechazo a las observaciones laborales.

*Existe baja autoestima y temor a perder los satisfactores de algunos empleados en la Redacción de El Sol de México, la cual se incrementa o disminuye conforme a la convivencia fuera del trabajo entre jefes y subordinados.

*La productividad en el periódico El Sol de México está en riesgo debido a la falta de interés que muestran algunos empleados en su autocalificación, como consecuencia de la falta de motivación.

*La organización del trabajo puede replantearse de acuerdo a integrantes del grupo.

*La imagen institucional del periódico puede y debe optimizarse.

*Las aspiraciones de los integrantes de la Redacción de El Sol de México pueden ser mejores.

*En materia de apoyos para el crecimiento del personal existen inconformidades.

*Como puntos favorables, son bajos los niveles de rivalidad y alta la disposición de los integrantes para colaborar en programas que benefician a la empresa.

La comunicación en el departamento de Redacción del periódico El Sol de México tiene características especiales debido a la posición de sus redes de comunicación. La estrecha relación y la comunicación formal e informal crean condiciones de carácter nocivo, pero también benéfico.

4.4 PUNTOS DÉBILES

***La comunicación informal afecta a la comunicación formal y viceversa, es decir, la relación personal influye directamente sobre la relación laboral y ésta sobre la personal.** *La cercanía de los altos mandos y medios o subordinados demanda una comunicación más fluida y mayor retroalimentación que incentive a los empleados que no están lo suficientemente motivados.*

***Las redes ascendentes, descendentes y horizontales de comunicación en una organización no siempre se separan en el plano físico. Lo ideal es que, dependiendo de la situación comunicativa, se tomen medidas al respecto para evitar tensiones y sobrecarga de información en el sistema.** *El sistema comunicativo está sobrecargado, lo cual reditúa en constantes malos entendidos que originan en muchas ocasiones llamadas de atención poco fundamentadas.*

***En casos concretos como la Redacción de El Sol de México la estrecha relación de las redes influye sobre la productividad.** *El estrecho contacto entre el personal de diferentes jerarquías y las redes horizontales, ascendentes y descendentes de comunicación se presta a excesos de comunicación informal, lo cual merma el rendimiento de los empleados.*

***La infraestructura donde opera la organización es decisiva sobre los tipos de red.** *La cercanía de los interlocutores sobrecarga el sistema de información y comunicación. El aislamiento de los integrantes de un grupo genera distanciamiento.*

***El clima organizacional es afectado directamente creando una conciencia general.** *El personal se ve afectado en su seguridad o tiende a desintegrarse del grupo de trabajo al ser observado todo el tiempo, criticado y abucheado por la conciencia colectiva generada.*

***Principalmente en los correctores de estilo, hay “focos rojos” en el sentido de pertenencia.** *El área de corrección está seriamente desmotivada por un círculo vicioso de retroalimentación producto de llamadas de atención no siempre justas y justificadas, y la falta de compromiso del personal de corrección.*

***A menos reconocimientos prevalece un sentimiento de desmotivación y rechazo a las observaciones laborales.** *Lo anterior es consecuencia de la falta de retroalimentación, lo cual genera desmotivación y temor de perder los satisfactores que los empleados cubren con su estancia en la organización.*

***Existe baja autoestima y temor a perder los satisfactores de algunos empleados en la Redacción de El Sol de México, la cual se incrementa o disminuye conforme a la convivencia fuera del trabajo entre jefes y subordinados.** *El personal tiende a distraerse de sus actividades laborales al retomar como punto de conversación los eventos comunicativos pasados.*

4.5 PUNTOS FUERTES

***La comunicación informal afecta a la comunicación formal y viceversa, es decir, la relación personal influye directamente sobre la relación laboral y ésta sobre la personal.** *La cercanía de los altos mandos y medios o subordinados aumenta el sentido de pertenencia de los empleados al incrementar posibilidades de convivencia.*

***Las redes ascendentes, descendentes y horizontales de comunicación en una**

organización no siempre se separan en el plano físico. Lo ideal es que, dependiendo de la situación comunicativa, se tomen medidas al respecto para evitar tensiones y sobrecarga de información en el sistema. *Se ahorran tiempos en el envío de mensajes, lo cual es de suma importancia para las actividades vertiginosas que demanda la Redacción de El Sol de México.*

***En casos concretos como la Redacción de El Sol de México, la estrecha relación de las redes influye sobre la productividad.** *El estrecho contacto entre el personal de diferentes jerarquías y las redes horizontales, ascendentes y descendentes de comunicación beneficia en el sentido de capacitación, pues entre compañeros intercambian información para realizar de manera eficiente sus tareas.*

***La infraestructura donde opera la organización es decisiva sobre los tipos de red.** *La cercanía de los interlocutores genera cohesión y compañerismo. El aislamiento permite tener control sobre el flujo de información en la organización.*

***El clima organizacional es afectado directamente creando una conciencia general.** *El personal se siente parte de una colectividad y tiende a combatir el estrés al participar en las manifestaciones comunicativas que se presentan.*

***Principalmente en los correctores de estilo, hay "focos rojos" en el sentido de pertenencia.** *El personal está abierto al diálogo.*

***A menos reconocimientos prevalece un sentimiento de desmotivación y rechazo a las observaciones laborales.** *A lo anterior se debe reconocer que el personal está abierto al diálogo.*

***Existe baja autoestima y temor a perder los satisfactores de algunos empleados en la Redacción de El Sol de México, la cual se incrementa o disminuye conforme a la convivencia fuera del trabajo entre jefes y subordinados.** *El personal tiende a incrementar la confianza en su potencial al despreocuparse de situaciones ajenas al trabajo.*

4.6 PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PROPUESTAS

*Los mandos medios del periódico, incluyendo al jefe de Redacción, deben comunicarse más con los empleados a través de juntas continuas y expresando respeto a los empleados a su paso ante ellos. Deben dejar de asumir tan estrictamente su rol formal para conseguir un mayor grado de motivación, lo cual redundará en mayor productividad.

*Los mandos medios deben formarse un contexto completo cuando se registren errores en el trabajo y permitir a los empleados externar su versión de los hechos antes de proceder a reprimendas.

*Los llamados de atención se deben proporcionar en privado, lejos de la conciencia colectiva del grupo, pues ésta se ve resentida de forma negativa por esas situaciones.

*Deben practicarse con frecuencia actividades entre subordinados y jefes fuera de la organización para la distracción, lo cual incrementará la motivación de los empleados si se logran mejorar las relaciones interpersonales.

*Es importante cultivar la comunicación entre jefes y subordinados para elevar el nivel de bienestar y seguridad de los empleados. Si éstos se sienten tranquilos, motivados y seguros de que no perderán tan fácilmente los satisfactores, rendirán

mejor a la organización.

*Durante las actividades comunicativas extralaborales debe dejarse bien claro que hay momentos para el trabajo y que también hay otros para la diversión. Al realizar ambos tipos de actividad se deben llevar a cabo plenamente. Si los subordinados comprenden esto, no caerán en excesos y se aplicarán comprometidamente con su trabajo.

*Se debe fomentar en la conciencia colectiva que no sólo los errores o accidentes son dignos de resaltar, a veces con abucheos. También es importante reconocer los aciertos de alguna manera. Lo anterior se debe conseguir a través de un llamado general desde una tribuna para emitir el mensaje a todos, o reconocer a los empleados que más participan de manera grupal en las expresiones comunicativas colectivas y platicar directamente con ellos.

*Es de suma importancia realizar juntas con los correctores de estilo. Deberán asistir el director, jefe de Redacción y coordinador de Información y tratar la importancia que estos empleados tienen en el proceso productivo en la producción del periódico.

*Prevalece un sentimiento de desmotivación y rechazo a las observaciones emitidas, lo cual se deberá abatir evaluando la condición laboral para encontrar puntos que sirvan de motivación para los empleados.

*De forma adicional debe incrementarse la comunicación por medio de periódicos murales, los cuales existen, pero solamente aparecen en casos extraordinarios.

*La visión que la mayoría del personal tiene del director del diario se podrá mejorar cuando éste busque alternativas para hacer sentir importantes a sus empleados. Podría seguir la táctica de regalarles tarjetas de cumpleaños, método que en otras empresas se aplica con éxito después de análisis de comunicación organizacional.

Al llevar a cabo cada una de las propuestas se deberán aplicar las siete "ces" de la comunicación para lograr mejores resultados. Duhalt, (1971, p. 53) confirma que es una técnica que proporciona ciertas reglas generales para cualquier programa de comunicaciones:

Credibilidad: La comunicación ha de comenzar en un ambiente de credibilidad. Dependerá de la fuente informativa, que ha de revelar el firme propósito de ser útil al receptor. Este ha de tener confianza en el informador por considerarlo persona conocedora del tema.

Contexto: El programa de comunicaciones ha de adaptarse a las realidades de su medio ambiente. Los medios mecánicos sólo representan un suplemento de las palabras y actos de la vida diaria. El contexto permitirá la participación y el diálogo.

Contenido: El mensaje ha de tener un significado para el receptor. Constituirá una revelación para él.

Claridad: El mensaje ha de redactarse o transmitirse con sencillez. El significado de las palabras habrá de ser el mismo tanto para el receptor como para el transmisor.

Continuidad y consistencia: La comunicación es un proceso infinito. Para lograr penetración hay que practicar la repetición. Esta, si es variada, contribuye a la enseñanza de actitudes no menos que a la de hechos.

Canales de comunicación: Deberán emplearse los establecidos. Son los que el receptor utiliza y respeta. La creación de otros nuevos no es cosa fácil. Los canales

diversos tienen efectos diferentes y se emplean en fases distintas del proceso de difusión.

Capacidad de auditorio: La comunicación ha de tener en cuenta la capacidad del auditorio. La comunicación tiene máxima efectividad cuando menos esfuerzo requiera del receptor. Han de incluirse ciertos factores, como: disponibilidad, costumbres, capacidad para leer y conocimientos.

4.7 CONSIDERACIONES FINALES

El presente estudio de comunicación organizacional contesta a la siguiente pregunta: ¿Hasta qué punto la comunicación formal deja de serlo para convertirse en informal, en un departamento donde autoridades y subordinados bien definidos permanecen estrechamente relacionados en el plano físico? Lo anterior llevó a un análisis de las redes de comunicación en la Redacción motivo del estudio, con el objetivo de llevar la teoría de comunicación organizacional a un caso concreto, la relación comunicativa en una organización formal.

La pregunta de investigación fue siempre la interrogante que dificultaba la realización de esta tarea. Fue la ayuda del asesor y la información recopilada el factor decisivo que hizo posible este trabajo en comunicación organizacional. Se comprendió que lo que no se entendía era precisamente la pregunta de investigación y se consideró que las dudas eran producto de la falta de experiencia de un servidor en este campo.

El diagnóstico derivado de la presente investigación en comunicación organizacional genera una propuesta para mejorar las relaciones comunicativas de los integrantes del departamento de Redacción de El Sol de México, pero se debe recordar que la comunicación es una herramienta para resolver problemas, no una solución por sí misma, pues existen problemas derivados del ambiente de las organizaciones y del campo de experiencia o vivencias pasadas de los interlocutores.

Este trabajo, desde luego, no busca descubrir el hilo negro, pero se confía en que la información recabada sirva a las nuevas generaciones de estudiantes de comunicación interesadas en este tema, a comprender cómo se relaciona la teoría con la práctica en comunicación organizacional, para disipar sus dudas en su primer acercamiento al tema.

Es importante destacar que durante la elaboración del trabajo se encontraba vacante el puesto del subdirector de El Sol de México, el cual posteriormente fue ocupado por la periodista Isabel Zamorano Ramos, quien ha comenzado a adoptar las propuestas de esta tesis para la mejora de la situación comunicativa en la Redacción del periódico, partiendo de un diagnóstico, si no en extremo bueno o malo, sí regular y con muchas probabilidades de mejora. En este programa o plan de comunicación son útiles las siguientes reflexiones de Roberto Servitje, empresario que ha hecho del grupo Bimbo una de las empresas mexicanas más importantes tanto a nivel nacional como extranjero.

Servitje (2003, p. 64) apunta: “Es hermoso encontramos con alguien o con algo que podamos calificar de excelente. Cuando esto ocurre, se nos llena de fe el espíritu, se acrecienta la confianza y sentimos la necesidad de expresar nuestro reconocimiento. Reconocemos la excelencia cuando lo que evaluamos sale de lo común, resalta entre

la mediocridad y se pone por encima de las actitudes egoístas o burocratizadas. Ojalá de muchos, y en múltiples ocasiones, pudiéramos exclamar: ¡Es una persona excelente! ¡Es un trabajo excelente! ¡Qué actitud tan agradable! ¡Es un servicio increíble!

“La dedicación y el empeño que ponemos en lo que nos corresponde realizar, efectuándolo con el sincero deseo de ser útiles y llevándolo un poquito más allá de lo normal, acerca mucho a esos resultados de excelencia”.

También son válidas las siguientes recomendaciones de Claudia Ponte para mejorar la comunicación:

Asegura Ponte (2002, p. 81): “A todos nos gusta que nos presten atención mientras hablamos, que se interesen por lo que estamos diciendo y que traten de entender cómo nos sentimos. Sin embargo, en ocasiones estamos tan ocupados oyendo lo que queremos oír que no escuchamos lo que realmente nos dicen, malinterpretamos las palabras del otro o desconectamos cuando la conversación deja de interesarnos. Saber escuchar es, sobre todo, una actitud de respeto y consideración a los demás, que puede aprenderse y que mejora sustancialmente nuestra manera de relacionarnos”. Asegura que para establecer una comunicación franca y directa es fundamental aprender a escuchar y demostrar respeto por la persona a la que se escucha”.

Prosigue Ponte (2002, p. 82): “Pero ¿qué es la escucha activa? Pues, ante todo, un conjunto de técnicas y habilidades basadas en la convicción de que recibir información es tan importante para la comunicación como transmitirla. Si reconocemos este principio como una técnica de relación social, la escucha activa se convertirá en un recurso que nos permitirá salir airosos de cualquier situación. Su objetivo es doble: por un lado, hacer que los demás se sientan atendidos, escuchados, comprendidos y apreciados; por otro, convertirte en un oyente entusiasta y más sintonizado con el que habla”.

Esperando haber despejado dudas sobre comunicación organizacional, sobre todo a mis compañeros que apenas incursionan en este terreno del conocimiento, doy conclusión formal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias Galicia, Fernando. (1976) Administración de recursos humanos. México. Trillas.
- Audirac Camarena, Carlos Augusto y colaboradores. (1994) ABC del desarrollo organizacional. México. Trillas.
- Ávila, Raúl. (1990) La lengua y los hablantes. México. Trillas.
- Duhalt Krauss, Miguel F. (1971) Técnicas de comunicación administrativa. México. UNAM.
- Etzioni, Amitai y Eva. (1995) Los cambios sociales. México. Fondo de Cultura Económica.
- Fernández Collado, Carlos. (2002) La comunicación en las organizaciones. México. Trillas.
- Fonseca Yerena, Socorro. (2000) Comunicación oral, fundamentos y práctica estratégica. México. Prentice Hall.
- Goldhaber, Gerald M. (1984) Comunicación organizacional. México. Diana.
- J. Fulton y Valley. (1989) Relaciones humanas. Traducción México. McGraw-Hill.
- Martínez de Velasco, Alberto, Nosnik, Abraham. (1988) Comunicación organizacional práctica, manual gerencial. México. Trillas.
- Martín Serrano, Manuel y colaboradores. (1991) Teoría de la comunicación I, epistemología y análisis de la referencia. México. UNAM.
- Maslow, Abraham. (1972) El hombre autorrealizado. Barcelona. Editorial Kairós.
- Monsiváis, Carlos. (1980) A ustedes les consta. Antología de la crónica en México. México. Ediciones Era.
- Morris, Charles G. (1992) Introducción a la Psicología. EU. Traducción. Prentice Hall.
- Ponte, Claudia. (2002) Cómo atraer a cualquier persona, en cualquier lugar, en cualquier situación. México. Océano Ambar.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. (1996) Cómo administrar pequeñas y medianas empresas. México. Ecafsa.
- Servitje, Roberto. (2003) Bimbo, estrategia de éxito empresarial. México. Prentice Hall.
- Toussaint, Florence. (1990) Crítica de la información de masas. México. Trillas.
- Zepeda Herrera, Fernando. (1999) Psicología organizacional. México. Pearson.

ANEXOS

GLOSARIO

Aceptación*	Reconocimiento al esfuerzo y logros personales.
Aceptar*	En este caso, es reconocer un error o un cumplido de los demás.
Actitudes	En este caso, es la posición que asume el personal respecto a una persona o situación específica.
Actividad	Tarea que obedece a fines laborales o personales.
Actos comunicativos	Acto por medio del cual los seres humanos, y en un sentido general todos los seres vivos, consiguen fines específicos por medio del intercambio de información.
Actualizaciones	Información que da a conocer nuevas disposiciones de trabajo.
Afectar*	Causar un efecto positivo o negativo sobre una situación o cosa.
Altas*	Expectativas de alguien que busca mejorar en su ramo.
Altos mandos*	Se refiere a los dueños y su personal de confianza en el periódico.
Apoyo*	Facilitar a alguien el camino para lograr sus objetivos.
Aprender de los demás*	Ponerse en común con el campo de experiencia del otro.
Arreglar las cosas*	Buscar resolver conflictos.
Aspiraciones	Metas fijadas por un integrante de la organización.
Asumir posición*	Tomar una situación determinada ante un subordinado o jefe.
Autoestima*	Percepción que tienen las personas de sí mismas y que es influido por actos externos.
Autoridad	Actitud que se asume para tener control sobre los subordinados.
Autoridades	Se denomina autoridades a las personas que asumen el control de un grupo de trabajo o son directamente la gerencia o la presidencia de la organización.
Autorrealización	Sentimiento de haber logrado las metas fijadas en un lapso de tiempo determinado.
Ayuda*	Compartir una tarea para agilizarla.
Bajas*	En este caso, una situación que revela falta de motivación.
Beneficio	Se refiere a una situación que hace bien a una persona o grupo.
Bienes	Recursos materiales elaborados por una empresa para el consumo del público.
Bloqueo	Interrupción del libre flujo de comunicación, las causas pueden ser diversas, entre ellas las barreras psicológicas.
Buena*	No se visualiza en ningún momento una cosa o situación como perfecta, pero si muy aceptable.
Caminar*	Actividad para relajarse.
Campo de experiencia	Conocimiento. Cúmulo de acontecimientos personales que impactan directamente en la correcta interpretación de los mensajes en la comunicación.
Casi siempre*	Situación que se da por lo regular en todas las ocasiones, pero con alguna excepción.
Casos extraordinarios*	Situación que se presenta sólo en casos urgentes.
Clima organizacional	Conciencia general de un grupo. En una empresa es el ambiente generado frente a las políticas y situaciones laborales que incide directamente sobre la productividad.
Columnas	Espacio que divide con líneas verticales a una página. Se diferencia de las bajadas por el número de caídas de una nota periodística.
Compañeros de área	Se refiere a compañeros de áreas distintas pero con el mismo o parecido nivel de autoridad.
Comunicación	Acto mediante el cual dos o más individuos comparten información y se ponen en común acuerdo.
Comunicación externa	Comunicación hacia el exterior de una organización.
Comunicación formal	Comunicación con fines laborales.
Comunicación informal	Comunicación con fines no laborales.
Comunicación interna	Comunicación al interior de una organización.

Comunicación no verbal	Algo que comunica por sí mismo, sin hablar, escribir o realizar alguna actividad específica para ese fin.
Comunicación verbal	Comunicación por medio de mensajes estructurados.
Confianza*	Creer en el desempeño de una persona o cosa.
Conflictos	Problemas generados por malos entendidos en la comunicación o situaciones molestas.
Considerar	Se refiere a la forma de pensar respecto de un acontecimiento
Continuidad	Permanencia de un determinado proceso o producción de bienes y servicios.
Coordinación	Organización y jerarquización de algo.
Coordinador	Puesto designado por el periódico.
Correctores de estilo	Puesto designado para corregir las notas periodísticas.
Crecimiento profesional	Equivalente a la superación personal o laboral.
Defensa-defensivo	Reacción negativa del personal a las órdenes o correcciones en el trabajo, producto del abuso de autoridad.
Departamento	Grupo de trabajo con funciones específicas que se suma a los esfuerzos para conseguir el objetivo general de una empresa.
Depende de la petición*	Situación que influye sobre la decisión de acatar una orden.
Desacuerdos	Diferencias de puntos de vista al interferir los diferentes campos de experiencia de los miembros de una organización.
Desarrollo organizacional	Se dice del crecimiento en todos los sentidos que tiene una agrupación para ofrecer mejores bienes o servicios.
Desarrollo personal	Crecimiento de los empleados en el sentido profesional y humano. Se logra únicamente con tenacidad y trabajo.
Desempeño	Forma y calidad del trabajo de los empleados.
Diferencias	Características que hacen distinta una cosa o situación de otras.
Diferencias perceptivas	Se refiere a la condición de los actores comunicativos y que es causa de que se miren las cosas de diferente forma.
Dirección	Acción sobre la cual cae gran responsabilidad en la dirigencia de un grupo de trabajo.
Director	Puesto designado por el periódico.
Discusión personal	Comunicación afectada por el choque de campos de experiencia del emisor y receptor.
Diseño	Departamento encargado de diseñar infografías y publicidad.
Distorsión	Malos entendidos en la comunicación por el mal uso de la palabra.
Distraerse*	Dejar de hacer o concentrarse en una actividad o cosa.
División del trabajo	Especialización de las personas para incrementar los estándares de productividad. Podría limitar el crecimiento profesional.
Económico	Referente al dinero.
Edición	Producto final de una jornada en el periódico. Jerarquización de las notas por su importancia y temática.
Editores de sección	Puesto designado por el periódico.
Empleado	Persona que forma parte de un grupo de trabajo y que goza de salario.
Empresa	Agrupación con objetivos económicos.
Encuesta	Herramienta de investigación para obtener datos por medio de un cuestionario a un número grande de personas.
Enfoque	Visión con la que los seres humanos evalúan un fenómeno. Se modifica con los conocimientos adquiridos, es decir, el cúmulo o campo de experiencia.
Entender	Comprender la situación de una situación o cosa.
Entrevista	Herramienta en la que el investigador discute personalmente con su entrevistado para profundizar en sus hallazgos.
Error	Equivocación.
Es igual o me es igual*	Desinterés sobre una situación o cosa.
Escuchar música.	Actividad de distracción cuya preferencia es dictada por el campo de experiencia del comunicante.

Escuchar noticieros.	Informarse de lo que acontece en el mundo a través de los medios masivos de comunicación.
Estructura	Forma que tiene una organización y que impacta sobre la comunicación. Se refiere a la distribución de las instalaciones.
Estudiar*	Prepararse para acreditar materias o campos de saber en un colegio u otra institución.
Excelente*	Máximo grado de perfección que guarda una cosa o situación.
Exponer razones*	Explicar a alguien su situación para llegar a un consenso.
Feedback	Respuesta de retorno en el proceso comunicativo.
Flujo	Dirección que sigue la comunicación en un sistema.
Forma negativa*	Efecto producido en forma desfavorable para alguien.
Forma positiva*	Efecto producido en forma favorable para alguien.
Formal	Se le llama así a los mensajes con fines estrictamente relacionados a las actividades laborales.
Fotografía	Departamento que engloba a los fotógrafos.
Fuentes	Tipos de letra utilizados en programas de cómputo.
Funciones	Tareas encomendadas que ejecuta un empleado.
Grupo	Conjunto de personas con fines específicos.
Hipótesis	Posible respuesta a una pregunta de investigación.
Humor*	Situación que genera estabilidad y fortalece la autoestima.
Ignorar*	No hacer caso a una orden.
Imagen	Percepción que se tiene de algo.
Impact	Tipo de letra en un programa de cómputo.
Imponer	Decidir o mandar algo sobre la voluntad de los demás.
Inconformidad	Posición que asume el personal al sentirse fuera de contexto o contrariado en sus aspiraciones.
Infografías	Mostrar gráficamente una noticia.
Información	Situaciones, objetivos o conocimiento que son comunicados dentro de una organización.
Informal	Comunicación ajena a fines laborales.
Infraestructura	Bienes inmuebles en los que se desempeña un grupo de personas con objetivos específicos.
Insumos	Materia prima de una empresa para producir bienes o servicios.
Interacción	Convivencia e intercambio comunicativo.
Interdependencia	Se refiere a que las partes de un sistema tienen que ver una con la otra para el funcionamiento general.
Interpersonal	Se refiere a la comunicación verbal o escrita entre personas.
Intraorganizacional	Situaciones que afectan en el interior de una organización.
Jefe de Redacción	Puesto designado por el periódico.
Jefe directo	Posición que asume un empleado ante el personal que coordina.
Jerarquía	Posición que asumen unos con otros empleados con referencia a sus responsabilidades.
Jerarquizar	Organizar conceptos o cosas por su importancia.
Jornada laboral	Turno que se mide en horas trabajo o tareas encomendadas.
Juntas	Reunión de directivos y empleados en la que se persigue mejorar la calidad de producción e, incluso, mejorar las relaciones humanas.
Labor	Realizar una actividad dentro de la organización.
Laboral	Se refiere a las actividades que contribuyen al logro de los objetivos de la organización.
Leer*	Informarse a través de libros, revistas, periódicos o Internet, entre otros posibles medios.
Lenguaje	Sistema que emplea el hombre para comunicarse.
Likert	Encuesta por escalas útil para valorar opiniones.
Lingüístico	Sistema de comunicación que se basa en la palabra.
Llamar la atención	Equivale a hacer una corrección por un equívoco en la actividad.
Mala*	Situación de una cosa o situación que no funciona bien.
Mala gana*	Hace algo contra su voluntad.

Mando	Posición que asume una persona con un grupo de trabajo bajo su cargo.
Mandos medios	Se refiere a mandos importantes para coordinar los esfuerzos del proceso de producción.
Más participación*	Necesidad de sentirse más útil en el proceso productivo.
Material	Se refiere a las notas y fotografías.
Mayor salario*	Necesidad de mayor poder adquisitivo que tiene el personal.
Menoscabar*	Mermar o disminuir la intensidad o grado de motivación.
Mensaje	Materialización de las ideas en forma oral y escrita.
Miembros	Integrantes de un grupo.
Monitorear	Llevar control de las actividades realizadas.
Motivación	Impulso de cambiar de una situación a otra.
Motivo aparente*	Que se identifica y se reconoce.
Muy altas*	Expectativas de alguien que busca ser el mejor en su ramo.
Muy bajas*	Situación producto de falta de motivación e inconformidad.
Muy buena*	Sin llegar a excelente se dice de algo casi perfecto.
Muy mala*	Situación de una cosa que irremediamente origina conflicto.
Necesidades	Se dice cuando una persona carece de algo.
Ni bajas ni altas*	Situación que suele denotar falta de motivación.
Ninguna*	Permanecer inactivo.
Nula*	Algo que no es pero que debe de ocurrir.
Número de errores*	Trabajo mal hecho.
Nunca*	Situación que por ningún motivo se lleva a cabo.
Obedecer*	Acatar una orden laboral independiente de la situación en que se da.
Objetivos	Metas a lograr que surjan de las necesidades.
Objeto de estudio	Situación, lugar o cosa que se puede investigar.
Observación	Técnica de investigación que permite apreciar en su conjunto al objeto de estudio.
Ofrecer*	Dar algo a otra persona. También implica el conceder apoyo.
Orden	Instrucción dirigida a un subordinado.
Organigrama	Gráfico en el que se detallan jerárquicamente los departamentos y puestos de trabajo.
Organización	Proceso estructurado en que interactúan personas.
Organización informal	Agrupación dentro de una empresa que no aparece en el organigrama.
Pantalla	Técnicamente es la aplicación de color a una nota en el momento de darle diseño.
Participación	Compromiso que asumen los empleados en el proceso de producción.
Personal	Respecto a la vida privada de las personas.
Pertenencia	Sentimiento del personal a su lugar de trabajo.
Picas	Sistema de medición, al igual que las pulgadas o centímetros.
Planeación*	Previsión y organización de las actividades rumbo a un objetivo.
Plano físico	Espacio en el que interactúa de cerca un grupo determinado de personas.
Platicar*	Se refiere en este caso a la comunicación informal.
Plecas	Técnicamente son líneas que se usan para dividir notas en el diseño de una página.
Políticas	Reglas que dan cohesión a una organización.
Proceso	Algo cuya principal característica es el constante cambio.
Producción	Acción de producir bienes o servicios.
Productividad	Habilidad de producción. Calidad y cantidad.
Proponerse	Fijarse una meta u objetivo para beneficio.
Propósito	Equivalente a meta.
Punto de vista	Visión que tiene alguien, influida por su campo de experiencia.
Puntos	Medida que da tamaño a las letras en un programa de cómputo.
Química	En este estudio, sentimiento que genera una persona a otra.
Reaccionar*	Responder a una situación o cosa.

Realizar	Llevar a cabo una tarea.
Reclamar*	Mostrar abiertamente ante los demás una inconformidad.
Reconsiderar	Replantearse una situación que puede implicar un cambio de decisión ante algo o alguien.
Recursos humanos	Personas que sirven a los objetivos de una organización.
Recursos materiales	Cosas o materiales con que trabaja una organización.
Red	Vías por las que fluye la comunicación en una organización.
Redacción	Departamento de El Sol de México.
Redes ascendentes	Vías hacia arriba por las que fluye la comunicación.
Redes descendentes	Vías hacia abajo por las que fluye la comunicación.
Redes horizontales	Vías al mismo nivel por las que fluye comunicación.
Reestructuración	Rehacer un sistema de cosas.
Regular*	Situación que guarda una cosa o situación que dista mucho de ser buena o excelente.
Relación comunicativa*	Situación comunicativa entre los interlocutores.
Relaciones	Convivencia entre diferentes roles.
Relaciones humanas	Disciplina o acto de saber convivir con los demás.
Relaciones personales	Situación que se produce entre personas a causa de la comunicación formal o informal.
Relajarse	Tomar descanso para emprender las tareas con menos errores.
Rendimiento	Capacidad de producción de un empleado.
Reporteros	Puesto designado por el periódico para redactar y buscar la noticia.
Responsabilidad	Actividad designada por los jefes a sus subordinados.
Respuesta retorno	Responder a un mensaje.
Retirarse*	Decisión de abandonar el lugar de trabajo, ya sea por haber cumplido un turno o por no poder continuar con sus actividades.
Retomar	Volver a atender algo tras un periodo de descanso o cambio de actividad laboral o personal.
Retoque	Personal que prepara las fotografías para la edición final.
Retroalimentación	Vea feedback.
Rivalidad	Envidia o competencia desleal.
Rol	Posición de un empleado frente a sus compañeros.
Rotativas	Máquinas parecidas a la imprenta en las que se imprimen publicaciones en grandes cantidades.
Satisfacción	Placer de lograr un objetivo.
Satisfactor	Objetivo que se quiere alcanzar.
Secretarios de Redacción	Puesto designado por el periódico para dar forma a una página.
Servicios	Satisfacción de necesidades a clientes.
Siempre*	Situación que se da en todas las ocasiones.
Sistema	Conjunto de elementos interdependientes.
Sistema de red	Sistema que une computadoras a un servidor central.
Sistémico	Referente a los sistemas.
Subordinados	Personal en relación a sus superiores.
Subsistema	Sistema inmerso dentro de otro sistema.
Superación	Pasar de un nivel a otro como ser humano.
Superiores	Situación que guarda un empleado frente a otros de menor rango.
Suponer	Hacer una hipótesis o posible respuesta a algo.
Telecomunicaciones	Transmisión a distancia de mensajes.
Tener la razón*	Reconocer que alguien más está en lo correcto.
Tensión nerviosa*	Situación anímica de las personas que afecta a la productividad.
Tiempo extra	Tiempo trabajado voluntariamente y remunerado tras cumplir una jornada establecida.
Times New Roman	Tipo de letra en un programa de cómputo.
Tiraje	Número de ejemplares impresos de una publicación.
Trabajo	Conjunto de actividades laborales.
Usar Internet*	Navegar por la red en busca de información.
****	Términos que destacan en cuestionarios.



Arias, Fernando

Bibliografía

Administración de recursos humanos
México. Trillas. 1976
525 páginas.

Compendio de teorías y propuestas para conocer y poner en
práctica la administración en las organizaciones.

Audirac, Carlos

Bibliografía

ABC del desarrollo organizacional
México. Trillas. 1994
110 páginas.

Manual sobre el desarrollo de las organizaciones que proporciona
conceptos teóricos y resultados de anteriores investigaciones
sobre el tema.

Ávila, Raúl

Bibliografía

La lengua y los hablantes
México. Trillas. 1990
157 páginas.

Amena exposición sobre el lenguaje. Detalla desde elementos básicos como el signo y significado hasta conceptos gramaticales.

Duhalt Krauss, Miguel F.

Bibliografía

Técnicas de comunicación administrativa
México. UNAM. 1971
136 páginas.

El autor proporciona al lector un completo manual de comunicación para supervisores y gerentes.

Etzioni, Amitai y Eva

Bibliografía

Los cambios sociales
México. Fondo de Cultura Económica. 1995
453 páginas.

Compendio sobre los cambios sociales en el mundo. Expone doctrinas de sociólogos como Comte y Spengler

Fernández, Carlos

Bibliografía

La comunicación en las organizaciones
México. Trillas. 2002
273 páginas.

Compendio de resultados en investigación de la comunicación en las organizaciones.

Fonseca, Socorro

Bibliografía

Comunicación oral, fundamentos y práctica estratégica
México. Prentice Hall. 2000
212 páginas.

Se explican teorías de la comunicación y se proporcionan guías de acción para comunicarse de forma efectiva.

Goldhaber, Gerald M.

Bibliografía

Comunicación organizacional
México. Diana. 1984
423 páginas.

Análisis de la teoría en comunicación organizacional

J. Fulton, Patsy

Bibliografía

Traducción: A. Suárez, Jorge

Relaciones humanas
México. McGraw-Hill. 1989
164 páginas.

Texto en donde se destaca la importancia y los diversos contextos en que se dan las relaciones humanas.

Martínez, Alberto y colaboradores

Bibliografía

Comunicación organizacional práctica, manual
gerencial
México. Trillas. 1988
111 páginas.

Compilación sobre teoría y práctica de la comunicación organizacional.

Martín, Manuel y colaboradores

Bibliografía

Teoría de la comunicación I. epistemología y
análisis de la referencia
México. UNAM. 1991
223 páginas.

Estudio y teoría de la comunicación.

Maslow, Abraham

Bibliografía

El hombre autorrealizado
Hacia una psicología del Ser
Barcelona. Editorial Kairós. 1972
292 páginas.

Ensayos de psicología.

Monsiváis, Carlos

Bibliografía

A ustedes les consta. Antología
de la crónica en México
México. Ediciones Era. 1980
366 páginas.

Compendio del género periodístico crónica. En este título Carlos
Monsiváis hace un recuento de la creación y desaparición de
periódicos en el país.

Morris, Charles

Bibliografía

Traducción: Cuevas Guillermina

Introducción a la psicología
México. Prentice Hall. 1992
410 páginas.

Tratado sobre la psicología en forma general.

Ponte, Claudia

Bibliografía

Cómo atraer a cualquier persona, en cualquier
lugar, en cualquier situación
México. Océano Ámbar. 2002
182 páginas.

Manual para acercarse a los demás y mejorar las relaciones
humanas.

Rodríguez, Joaquín

Bibliografía

Cómo administrar pequeñas y medianas empresas
México. Ecafsa 1996
368 páginas.

Manual para crear, administrar y hacer triunfar una empresa.

Servitje, Roberto

Bibliografía

Bimbo, estrategia de éxito empresarial
México. Prentice Hall. 2003
275 páginas.

Recuento del nacimiento de la empresa Bimbo. Destaca Servitje la importancia de la comunicación, así como de la motivación al personal de una organización.

Toussaint, Florence

Bibliografía

Crítica de la información de masas
México. Trillas. 1990
94 páginas.

Texto en que se destacan las corrientes teóricas de la comunicación: funcionalismo, estructuralismo y marxismo.

Zepeda, Fernando

Bibliografía

Psicología organizacional
México. Pearson. 1999
358 páginas.

Un acercamiento a la psicología en las organizaciones.

CUESTIONARIO PARA EL JEFE DE REDACCIÓN EL SOL DE MÉXICO (APLICADOS 1)

La información recopilada por medio de este cuestionario es confidencial. Los fines son estrictamente académicos. El objetivo es mejorar nuestras relaciones comunicativas para beneficio global. Conteste con honestidad las siguientes preguntas seleccionando la opción que más se asemeje a su opinión.

- 1.- ¿Cómo considera su relación comunicativa con el director?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()
- 2.- ¿Cómo considera su relación comunicativa con los correctores de estilo y secretarios de Redacción?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()
- 3.- ¿Cómo considera su relación comunicativa con los mandos medios involucrados con la Redacción?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()
- 4.- ¿Cómo considera su relación comunicativa con los editores de sección?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()
- 5.- ¿Cómo considera la coordinación y planeación de las juntas para jerarquizar las noticias en el periódico?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()
- 6.- ¿Dedica tiempo extra de su trabajo para entender la actividad que realizan sus compañeros de otras áreas?
Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()
- 7.- En caso de hacerlo, ¿qué tipo de respuesta tienen sus compañeros para con usted?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()
- 8.- ¿Qué imagen tiene de la empresa?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()
- 9.- ¿Considera que su jefe directo se preocupa por darle información sobre las más recientes actualizaciones para desempeñar su trabajo?
Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()
- 10.- ¿Sus relaciones personales suelen afectar su autoestima como empleado, ya sea en forma positiva o negativa?
Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()
- 11.- ¿Cree que la empresa lo apoya para su crecimiento profesional?
Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()
- 12.- ¿Qué actividades prefiere realizar durante su jornada laboral para despejarse y mejorar su productividad?
Platicar () Caminar () Leer () Usar Internet () Escuchar música () Ninguna ()
- 13.- ¿Qué tipo de actividad realiza en beneficio de su trabajo mientras espera material para continuar con su labor?
Estudiar () Leer () Escuchar noticieros () Aprender de los demás () Ninguna ()
- 14.- ¿Cómo considera sus aspiraciones dentro de la empresa?
Muy altas () Altas () Ni bajas ni altas () Bajas () Muy bajas
- 15.- ¿Qué cree necesitar para estar más a gusto en su trabajo y mejorar su participación?
Apoyo () Aceptación () Mayor salario () Más participación () Me es igual ()
- 16.- Si recibe una orden de una persona que no es su jefe, ¿cómo reaccionaría?
Ignoraría () Reclamaría () Depende de la petición () Obedecería solidariamente ()

- 17.- ¿Cómo reaccionaría si le llaman la atención sin motivo aparente?
 Acepta la llamada de atención y se propone no volver a cometer el error ()
 Acepta la llamada de atención y expone sus razones ()
 Reclama y trata de imponer su punto de vista ()
 Trata de buscar responsabilidad en otras personas ()
 Menoscaba su autoestima ()
 Ignora la observación ()
- 18.- ¿Cómo reaccionaría si le llaman la atención sabiendo que tienen la razón?
 Acepta la llamada de atención y se propone no volver a cometer el error ()
 Acepta la llamada de atención y expone sus razones ()
 Reclama y trata de imponer su punto de vista ()
 Trata de buscar responsabilidad en otras personas ()
 Menoscaba su autoestima ()
 Ignora la observación ()
- 19.- Suponga que uno de sus compañeros se atrasa en el trabajo cuando usted está a punto de retirarse. ¿Qué posición asumiría?
 Reconsideraría y ofrecería ayuda a su compañero ()
 Se esperaría a que termine su tarea, pero no lo ayuda ()
 Recoge sus cosas y se retira ()
- 20.- Suponga que se va a una fiesta con sus superiores a la salida de su jornada laboral. Se divirtieron mucho. A otro día llega a su trabajo. Usted...
 Se relaja y hace su trabajo con más confianza ()
 Viene de mejor humor que otros días ()
 Le da igual, no le afecta en lo más mínimo y hace su trabajo como todos los días ()
 Se distrae en la plática sobre el día anterior ()
- 21.- Suponga que en esa fiesta surgió una discusión personal muy fuerte con sus superiores. Usted...
 Le da igual, no le afecta en lo más mínimo y hace su trabajo como todos los días ()
 Retoma de nuevo la discusión tratando de buscar arreglar las cosas ()
 Entra en tensión nerviosa y hace su trabajo de mala gana ()
 Considera que se incrementa el número de errores cometidos ()
- 22.- ¿Dedica tiempo extra para elogiar al personal bajo su cargo por sus aciertos?
 Siempre () casi siempre () sólo en casos extraordinarios () nunca ()
- 23.- ¿Ha usted observado rivalidad que menoscabe su desempeño laboral?
 Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()
- 24.- ¿Cuál es su punto de vista sobre el liderazgo? *Pregunta para entrevista libre abierta
- 25.- ¿Cuál es su punto de vista sobre la autoridad? *Pregunta para entrevista libre abierta

CUESTIONARIO PARA EL COORDINADOR DE INFORMACIÓN EL SOL DE MÉXICO (APLICADOS 1)

La información recopilada por medio de este cuestionario es confidencial. Los fines son estrictamente académicos. El objetivo es mejorar nuestras relaciones comunicativas para beneficio global. Conteste con honestidad las siguientes preguntas seleccionando la opción que más se asemeje a su opinión.

- 1.- ¿Cómo considera su relación comunicativa con el jefe de Redacción?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()
- 2.- ¿Cómo considera su relación comunicativa con el director?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()
- 3.- ¿Cómo considera su relación comunicativa con los correctores de estilo?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()
- 4.- ¿Cómo considera su relación comunicativa con los secretarios de Redacción?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()
- 5.- ¿Cómo considera su relación comunicativa con los reporteros?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()
- 6.- ¿Cómo considera la coordinación y planeación de las juntas para jerarquizar las noticias en el periódico?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()
- 7.- ¿Dedica tiempo extra de su trabajo para entender la actividad que realizan sus compañeros de otras áreas?
Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()
- 8.- ¿En caso de hacerlo, ¿qué tipo de respuesta tienen sus compañeros para con usted?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()
- 9.- ¿Qué imagen tiene de la empresa?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()
- 10.- ¿Considera que su jefe directo se preocupa por darle información sobre las más recientes actualizaciones para desempeñar su trabajo?
Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()
- 11.- ¿Dedica tiempo extra de su trabajo para elogiar al personal por sus aciertos?
Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()
- 12.- ¿Sus relaciones personales suelen afectar su autoestima como empleado, ya sea en forma positiva o negativa?
Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()
- 13.- ¿Cree que la empresa lo apoya para su crecimiento profesional?
Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()
- 14.- ¿Qué actividades prefiere realizar durante su jornada laboral para despejarse y mejorar su productividad?
Platicar () Caminar () Leer () Usar Internet () Escuchar música () Ninguna ()
- 15.- ¿Qué tipo de actividad realiza en beneficio de su trabajo mientras espera material para continuar con su labor?
Estudiar () Leer () Escuchar noticieros () Aprender de los demás () Ninguna ()
- 16.- ¿Cómo considera sus aspiraciones dentro de la empresa?
Muy altas () Altas () Ni bajas ni altas () Bajas () Muy bajas

- 17.- ¿Qué cree necesitar para estar más a gusto en su trabajo y mejorar su participación?
 Apoyo () Aceptación () Mayor salario () Más participación () Me es igual ()
- 18.- Si recibe una orden de una persona que no es su jefe, ¿cómo reaccionaría?
 Ignoraría () Reclamaría () Depende de la petición () Obedecería solidariamente
- 19.- ¿Cómo reaccionaría si le llaman la atención sin motivo aparente?
 Acepta la llamada de atención y se propone no volver a cometer el error ()
 Acepta la llamada de atención y expone sus razones ()
 Reclama y trata de imponer su punto de vista ()
 Trata de buscar responsabilidad en otras personas ()
 Menoscaba su autoestima ()
 Ignora la observación ()
- 20.- ¿Cómo reaccionaría si le llaman la atención sabiendo que tienen la razón?
 Acepta la llamada de atención y se propone no volver a cometer el error ()
 Acepta la llamada de atención y expone sus razones ()
 Reclama y trata de imponer su punto de vista ()
 Trata de buscar responsabilidad en otras personas ()
 Menoscaba su autoestima ()
 Ignora la información ()
- 21.- Suponga que uno de sus compañeros se atrasa en su trabajo cuando usted está a punto de retirarse. ¿Qué posición asumiría?
 Reconsideraría y ofrecería ayuda a su compañero ()
 Se espera a que termine su tarea, pero no lo ayuda ()
 Recoge sus cosas y se retira ()
- 22.- Suponga que se va a una fiesta con sus superiores a la salida de su jornada laboral. Se divirtieron mucho. A otro día llega a su trabajo. Usted...
 Se relaja y hace su trabajo con más confianza ()
 Viene de mejor humor que otros días ()
 Le da igual, no le afecta en lo más mínimo y hace su trabajo como todos los días ()
 Se distrae en la plática sobre el día anterior ()
- 23.- Suponga que en esa fiesta surgió una discusión personal muy fuerte con sus superiores. Usted...
 Le da igual, no le afecta en lo más mínimo y hace su trabajo como todos los días ()
 Retoma de nuevo la discusión tratando de buscar arreglar las cosas ()
 Entra en tensión nerviosa y hace su trabajo de mala gana ()
 Considera que se incrementa el número de errores cometidos ()
- 24.- ¿Ha usted observado rivalidad que menoscabe su desempeño laboral?
 Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()
- 25.- ¿Cuál es su punto de vista sobre el liderazgo? Pregunta para entrevista libre abierta
- 26.- ¿Cuál es su punto de vista sobre la autoridad? Pregunta para entrevista libre abierta

**CUESTIONARIO PARA EL DIRECTOR
EL SOL DE MÉXICO (APLICADOS 1)**

La información recopilada por medio de este cuestionario es confidencial. Los fines son estrictamente académicos. El objetivo es mejorar nuestras relaciones comunicativas para beneficio global. Conteste con honestidad las siguientes preguntas seleccionando la opción que más se asemeje a su opinión.

1.- ¿Cómo considera su relación comunicativa con el jefe de Redacción?

Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()

2.- ¿Cómo considera su relación comunicativa con el coordinador de Información?

Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()

3.- ¿Cómo considera su relación comunicativa con los correctores de estilo?

Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()

4.- ¿Cómo considera su relación comunicativa con los secretarios de Redacción?

Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()

5.- ¿Cómo considera su relación comunicativa con los reporteros?

Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()

6.- ¿Cómo considera su relación comunicativa con los altos mandos de la compañía?

Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()

7.- ¿Cómo considera la coordinación y planeación de las juntas para jerarquizar las noticias en el periódico?

Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()

8.- ¿Dedica tiempo extra de su trabajo para entender la actividad que realizan sus compañeros de otras áreas?

Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()

9.- ¿En caso de hacerlo, ¿qué tipo de respuesta tienen sus compañeros para con usted?

Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()

10.- ¿Qué imagen tiene de la empresa?

Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()

11.- ¿Considera que su jefe directo se preocupa por darle información sobre las más recientes actualizaciones para desempeñar su trabajo?

Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()

12.- ¿Dedica tiempo extra de su trabajo para elogiar al personal por sus aciertos?

Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()

13.- ¿Sus relaciones personales suelen afectar su autoestima como empleado, ya sea en forma positiva o negativa?

Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()

14.- ¿Cree que la empresa lo apoya para su crecimiento profesional?

Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()

15.- ¿Qué actividades prefiere realizar durante su jornada laboral para despejarse y mejorar su productividad?

Platicar () Caminar () Leer () Usar Internet () Escuchar música () Ninguna ()

16.- ¿Qué tipo de actividad realiza en beneficio de su trabajo mientras espera material para continuar con su labor?

Estudiar () Leer () Escuchar noticieros () Aprender de los demás () Ninguna ()

17.- ¿Cómo considera sus aspiraciones dentro de la empresa?

Muy altas () Altas () Ni bajas ni altas () Bajas () Muy bajas

18.- ¿Qué cree necesitar para estar más a gusto en su trabajo y mejorar su participación?

Apoyo () Aceptación () Mayor salario () Más participación () Me es igual ()

19.- Si recibe una orden de una persona que no es su jefe, ¿cómo reaccionaría?

Ignoraría () Reclamaría () Depende de la petición () Obedecería solidariamente

20.- ¿Cómo reaccionaría si le llaman la atención sin motivo contundente?

Acepta la llamada de atención y se propone no volver a cometer el error ()

Acepta la llamada de atención y expone sus razones ()

Reclama y trata de imponer su punto de vista ()

Trata de buscar responsabilidad en otras personas ()

Menoscaba su autoestima ()

Ignora la observación ()

21.- ¿Cómo reaccionaría si le llaman la atención sabiendo que tienen la razón?

Acepta la llamada de atención y se propone no volver a cometer el error ()

Acepta la llamada de atención y expone sus razones ()

Reclama y trata de imponer su punto de vista ()

Trata de buscar responsabilidad en otras personas ()

Menoscaba su autoestima ()

Ignora la información ()

22.- Suponga que uno de sus compañeros se atrasa en su trabajo cuando usted está a punto de retirarse. ¿Qué posición asumiría?

Reconsideraría y ofrecería ayuda a su compañero ()

Se espera a que termine su tarea, pero no lo ayuda ()

Recoge sus cosas y se retira ()

23.- Suponga que se va a una fiesta con sus superiores a la salida de su jornada laboral. Se divirtieron mucho. A otro día llega a su trabajo. Usted...

Se relaja y hace su trabajo con más confianza ()

Viene de mejor humor que otros días ()

Le da igual, no le afecta en lo más mínimo y hace su trabajo como todos los días ()

Se distrae en la plática sobre el día anterior ()

24.- Suponga que en esa fiesta surgió una discusión personal muy fuerte con sus superiores. Usted...

Le da igual, no le afecta en lo más mínimo y hace su trabajo como todos los días ()

Retoma de nuevo la discusión tratando de buscar arreglar las cosas ()

Entra en tensión nerviosa y hace su trabajo de mala gana ()

Considera que se incrementa el número de errores cometidos ()

25.- ¿Ha usted observado rivalidad que menoscabe su desempeño laboral?

Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()

26.- ¿Cuál es su punto de vista sobre el liderazgo? Pregunta para entrevista libre abierta

27.- ¿Cuál es su punto de vista sobre la autoridad? Pregunta para entrevista libre abierta

CUESTIONARIOS PARA EDITORES EL SOL DE MÉXICO (APLICADOS 8)

La información recopilada por medio de este cuestionario es confidencial. Los fines son estrictamente académicos. El objetivo es mejorar nuestras relaciones comunicativas para beneficio global. Conteste con honestidad las siguientes preguntas seleccionando la opción que más se asemeje a su opinión.

- 1.- ¿Cómo considera su relación comunicativa con los correctores de estilo y formadores?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()
- 2.- ¿Cómo considera su relación comunicativa con los reporteros?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()
- 3.- ¿Cómo considera su relación comunicativa con sus compañeros de área?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()
- 4.- ¿Cómo considera su relación comunicativa con el director?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()
- 5.- ¿Cómo considera su relación comunicativa con el jefe de Redacción?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()
- 6.- ¿Cómo considera la coordinación y planeación de las juntas para jerarquizar las noticias en el periódico?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()
- 7.- ¿Dedica tiempo extra de su trabajo para entender la actividad que realizan sus compañeros de otras áreas?
Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()
- 8.- En caso de hacerlo, ¿qué tipo de respuesta tienen sus compañeros para con usted?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()
- 9.- ¿Qué imagen tiene de la empresa?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()
- 10.- ¿Considera que su jefe directo se preocupa por darle información sobre las más recientes actualizaciones para desempeñar su trabajo?
Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()
- 11.- ¿Afectan su autoestima, ya sea en forma positiva o negativa, sus relaciones personales?
Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()
- 12.- ¿Cree que la empresa lo apoya para su crecimiento profesional?
Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()
- 13.- ¿Qué actividades prefiere realizar durante su jornada laboral para despejarse y mejorar su productividad?
Platicar () Caminar () Leer () Usar Internet () Escuchar música () Ninguna ()
- 14.- ¿Qué tipo de actividad realiza en beneficio de su trabajo mientras espera material para continuar con su labor?
Estudiar () Leer () Escuchar noticieros () Aprender de los demás () Ninguna ()
- 15.- ¿Cómo considera sus aspiraciones dentro de la empresa?
Muy altas () Altas () Ni bajas ni altas () Bajas () Muy bajas ()
- 16.- ¿Qué cree necesitar para estar más a gusto en su trabajo y mejorar su participación?
Apoyo () Aceptación () Mayor salario () Más participación () Me es igual ()
- 17.- Si recibe una orden de una persona que no es su jefe. ¿Cómo reaccionaría?
Ignoraría () Reclamaría () Depende de la petición () Obedecería solidariamente

18.- ¿Cómo reaccionaría si le llaman la atención sin motivo aparente?

Acepta la llamada de atención y se propone no volver a cometer el error ()

Acepta la llamada de atención y expone sus razones ()

Reclama y trata de imponer su punto de vista ()

Trata de buscar responsabilidad en otras personas ()

Menoscaba su autoestima ()

Ignora la observación ()

19.- ¿Cómo reaccionaría si le llaman la atención sabiendo que tienen la razón?

Acepta la llamada de atención y se propone no volver a cometer el error ()

Acepta la llamada de atención y expone sus razones ()

Reclama y trata de imponer su punto de vista ()

Trata de buscar responsabilidad en otras personas ()

Menoscaba su autoestima ()

Ignora la observación ()

20.- Suponga que uno de sus compañeros se atrasa en el trabajo cuando usted está a punto de retirarse. ¿Qué posición asumiría?

Reconsideraría y ofrecería ayuda a su compañero ()

Se espera a que termine su tarea, pero no lo ayuda ()

Recoge sus cosas y se retira ()

21.- Suponga que se va a una fiesta con sus superiores a la salida de su jornada laboral. Se divirtieron mucho. A otro día llega a su trabajo. Usted...

Se relaja y hace su trabajo con más confianza ()

Viene de mejor humor que otros días ()

Le da igual, no le afecta en lo más mínimo y hace su trabajo como todos los días ()

Se distrae en la plática sobre el día anterior ()

22.- Suponga que en esa fiesta surgió una discusión personal muy fuerte con sus superiores. Usted...

Le da igual, no le afecta en lo más mínimo y hace su trabajo como todos los días ()

Retoma de nuevo la discusión tratando de buscar arreglar las cosas ()

Entra en tensión nerviosa y hace su trabajo de mala gana ()

Considera que se incrementa el número de errores cometidos ()

23.- ¿Ha usted observado rivalidad que menoscabe su desempeño laboral?

Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()

CUESTIONARIOS PARA ENCARGADOS DE DISEÑO Y FOTOGRAFÍA EL SOL DE MÉXICO (APLICADOS 18)

La información recopilada por medio de este cuestionario es confidencial. Los fines son estrictamente académicos. El objetivo es mejorar nuestras relaciones comunicativas para beneficio global. Conteste con honestidad las siguientes preguntas seleccionando la opción que más se asemeje a su opinión.

- 1.- ¿Cómo es su relación comunicativa con el jefe de Redacción?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()
- 2.- ¿Cómo es su relación comunicativa con el director?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()
- 3.- ¿Cómo es su relación comunicativa con los editores de sección?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()
- 4.- ¿Cómo es su relación comunicativa con sus compañeros de área?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()
- 5.- ¿Cómo considera la coordinación y planeación del trabajo con sus superiores en el periódico?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()
- 6.- ¿Dedica tiempo extra de su trabajo para entender la actividad que realizan sus compañeros de otras áreas?
Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()
- 7.- En caso de hacerlo, ¿qué tipo de respuesta tienen sus compañeros para con usted?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()
- 8.- ¿Qué imagen tiene de la empresa?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()
- 9.- ¿Considera que su jefe directo se preocupa por darle información sobre las más recientes actualizaciones para desempeñar su trabajo?
Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()
- 10.- ¿Afectan su autoestima, ya sea en forma positiva o negativa, sus relaciones personales?
Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()
- 11.- ¿Cree que la empresa lo apoya para su crecimiento profesional?
Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()
- 12.- ¿Qué actividades prefiere realizar durante su jornada laboral para despejarse y mejorar su productividad?
Platicar () Caminar () Leer () Usar Internet () Escuchar música () Ninguna ()
- 13.- ¿Qué tipo de actividad realiza en beneficio de su trabajo mientras espera material para continuar con su labor?
Estudiar () Leer () Escuchar noticieros () Aprender de los demás () Ninguna ()
- 14.- ¿Cómo considera sus aspiraciones dentro de la empresa?
Muy altas () Altas () Ni bajas ni altas () Bajas () Muy bajas ()
- 15.- ¿Qué cree necesitar para estar más a gusto en su trabajo y mejorar su participación?
Apoyo () Aceptación () Mayor salario () Más participación () Me es igual ()
- 16.- Si recibe una orden de una persona que no es su jefe, ¿Cómo reaccionaría?
Ignoraría () Reclamaría () Depende de la petición () Obedecería solidariamente
- 17.- ¿Cómo reaccionaría si le llaman la atención sin motivo aparente?
Acepta la llamada de atención y se propone no volver a cometer el error ()
Acepta la llamada de atención y expone sus razones ()

Reclama y trata de imponer su punto de vista ()

Trata de buscar responsabilidad en otras personas ()

Menoscaba su autoestima ()

Ignora la observación ()

18.- ¿Cómo reaccionaría si le llaman la atención sabiendo que tienen la razón?

Acepta la llamada de atención y se propone no volver a cometer el error ()

Acepta la llamada de atención y expone sus razones ()

Reclama y trata de imponer su punto de vista ()

Trata de buscar responsabilidad en otras personas ()

Menoscaba su autoestima ()

Ignora la observación ()

19.- Suponga que uno de sus compañeros se atrasa en el trabajo cuando usted está a punto de retirarse. ¿Qué posición asumiría?

Reconsideraría y ofrecería ayuda a su compañero ()

Se esperaría a que termine su tarea, pero no lo ayuda ()

Recoge sus cosas y se retira.

20.- Suponga que se va a una fiesta con sus superiores a la salida de su jornada laboral. Se divirtieron mucho. A otro día llega a su trabajo. Usted...

Se relaja y hace su trabajo con más confianza ()

Viene de mejor humor que otros días ()

Le da igual, no le afecta en lo más mínimo y hace su trabajo como todos los días ()

Se distrae en la plática sobre el día anterior ()

21.- Suponga que en esa fiesta surgió una discusión personal muy fuerte con sus superiores. Usted...

Le da igual, no le afecta en lo más mínimo y hace su trabajo como todos los días ()

Retoma de nuevo la discusión buscando arreglar las cosas ()

Entra en tensión nerviosa y hace su trabajo de mala gana ()

Considera que se incrementa el número de errores cometidos ()

22.- ¿Ha usted observado rivalidad que menoscabe su desempeño laboral?

Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()

**CUESTINARIOS PARA SECRETARIOS DE REDACCIÓN
EL SOL DE MÉXICO (APLICADOS 13)**

La información recopilada por medio de este cuestionario es confidencial. Los fines son estrictamente académicos. El objetivo es mejorar nuestras relaciones comunicativas para beneficio global. Conteste con honestidad las siguientes preguntas seleccionando la opción que más se asemeje a su opinión.

- 1.- ¿Cómo es su relación comunicativa con el jefe de Redacción?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()
- 2.- ¿Cómo es su relación comunicativa con el director?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()
- 3.- ¿Cómo es su relación comunicativa con los editores de sección?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()
- 4.- ¿Cómo es su relación comunicativa con sus compañeros de área?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()
- 5.- ¿Cómo considera la coordinación y planeación del trabajo con sus superiores en el periódico?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()
- 6.- ¿Dedica tiempo extra de su trabajo para entender la actividad que realizan sus compañeros de otras áreas?
Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()
- 7.- En caso de hacerlo, ¿qué tipo de respuesta tienen sus compañeros para con usted?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()
- 8.- ¿Qué imagen tiene de la empresa?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()
- 9.- ¿Considera que su jefe directo se preocupa por darle información sobre las más recientes actualizaciones para desempeñar su trabajo?
Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()
- 10.- ¿Afectan su autoestima, ya sea en forma positiva o negativa, sus relaciones personales?
Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()
- 11.- ¿Cree que la empresa lo apoya para su crecimiento profesional?
Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()
- 12.- ¿Qué actividades prefiere realizar durante su jornada laboral para despejarse y mejorar su productividad?
Platicar () Caminar () Leer () Usar Internet () Escuchar música () Ninguna ()
- 13.- ¿Qué tipo de actividad realiza en beneficio de su trabajo mientras espera material para continuar con su labor?
Estudiar () Leer () Escuchar noticieros () Aprender de los demás () Ninguna ()
- 14.- ¿Cómo considera sus aspiraciones dentro de la empresa?
Muy altas () Altas () Ni bajas ni altas () Bajas () Muy bajas ()
- 15.- ¿Qué cree necesitar para estar más a gusto en su trabajo y mejorar su participación?
Apoyo () Aceptación () Mayor salario () Más participación () Me es igual ()
- 16.- Si recibe una orden de una persona que no es su jefe, ¿Cómo reaccionaría?
Ignoraría () Reclamaría () Depende de la petición () Obedecería solidariamente
- 17.- ¿Cómo reaccionaría si le llaman la atención sin motivo aparente?
Acepta la llamada de atención y se propone no volver a cometer el error ()
Acepta la llamada de atención y expone sus razones ()

- Reclama y trata de imponer su punto de vista ()
Trata de buscar responsabilidad en otras personas ()
Menoscaba su autoestima ()
Ignora la observación ()
- 18.- ¿Cómo reaccionaría si le llaman la atención sabiendo que tienen la razón?
Acepta la llamada de atención y se propone no volver a cometer el error ()
Acepta la llamada de atención y expone sus razones ()
Reclama y trata de imponer su punto de vista ()
Trata de buscar responsabilidad en otras personas ()
Menoscaba su autoestima ()
Ignora la observación ()
- 19.- Suponga que uno de sus compañeros se atrasa en el trabajo cuando usted está a punto de retirarse. ¿Qué posición asumiría?
Reconsideraría y ofrecería ayuda a su compañero ()
Se esperaría a que termine su tarea, pero no lo ayuda ()
Recoge sus cosas y se retira.
- 20.- Suponga que se va a una fiesta con sus superiores a la salida de su jornada laboral. Se divirtieron mucho. A otro día llega a su trabajo. Usted...
Se relaja y hace su trabajo con más confianza ()
Viene de mejor humor que otros días ()
Le da igual, no le afecta en lo más mínimo y hace su trabajo como todos los días ()
Se distrae en la plática sobre el día anterior ()
- 21.- Suponga que en esa fiesta surgió una discusión personal muy fuerte con sus superiores. Usted...
Le da igual, no le afecta en lo más mínimo y hace su trabajo como todos los días ()
Retoma de nuevo la discusión buscando arregiar las cosas ()
Entra en tensión nerviosa y hace su trabajo de mala gana ()
Considera que se incrementa el número de errores cometidos ()
- 22.- ¿Ha usted observado rivalidad que menoscabe su desempeño laboral?
Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()

**CUESTIONARIO PARA CORRECTORES Y CAPTURISTAS
EL SOL DE MÉXICO (APLICADOS 14)**

La información recopilada por medio de este cuestionario es confidencial. Los fines son estrictamente académicos. El objetivo es mejorar nuestras relaciones comunicativas para beneficio global. Conteste con honestidad las siguientes preguntas seleccionando la opción que más se asemeje a su opinión.

- 1.- ¿Cómo es su relación comunicativa con el jefe de Redacción?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()
- 2.- ¿Cómo es su relación comunicativa con el director?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()
- 3.- ¿Cómo es su relación comunicativa con los editores de sección?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()
- 4.- ¿Cómo es su relación comunicativa con sus compañeros de área?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()
- 5.- ¿Cómo considera la coordinación y planeación del trabajo con sus superiores en el periódico?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()
- 6.- ¿Dedica tiempo extra de su trabajo para entender la actividad que realizan sus compañeros de otras áreas?
Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()
- 7.- En caso de hacerlo, ¿qué tipo de respuesta tienen sus compañeros para con usted?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()
- 8.- ¿Qué imagen tiene de la empresa?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()
- 9.- ¿Considera que su jefe directo se preocupa por darle información sobre las más recientes actualizaciones para desempeñar su trabajo?
Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()
- 10.- ¿Afectan su autoestima, ya sea en forma positiva o negativa, sus relaciones personales?
Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()
- 11.- ¿Cree que la empresa lo apoya para su crecimiento profesional?
Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()
- 12.- ¿Qué actividades prefiere realizar durante su jornada laboral para despejarse y mejorar su productividad?
Platicar () Caminar () Leer () Usar Internet () Escuchar música () Ninguna ()
- 13.- ¿Qué tipo de actividad realiza en beneficio de su trabajo mientras espera material para continuar con su labor?
Estudiar () Leer () Escuchar noticieros () Aprender de los demás () Ninguna ()
- 14.- ¿Cómo considera sus aspiraciones dentro de la empresa?
Muy altas () Altas () Ni bajas ni altas () Bajas () Muy bajas ()
- 15.- ¿Qué cree necesitar para estar más a gusto en su trabajo y mejorar su participación?
Apoyo () Aceptación () Mayor salario () Más participación () Me es igual ()
- 16.- Si recibe una orden de una persona que no es su jefe, ¿cómo reaccionaría?
Ignoraría () Reclamaría () Depende de la petición () Obedecería solidariamente
- 17.- ¿Cómo reaccionaría si le llaman la atención sin motivo aparente?
Acepta la llamada de atención y se propone no volver a cometer el error ()
Acepta la llamada de atención y expone sus razones ()

- Reclama y trata de imponer su punto de vista ()
 Trata de buscar responsabilidad en otras personas ()
 Menoscaba su autoestima ()
 Ignora la observación ()
- 18.- ¿Cómo reaccionaría si le llaman la atención sabiendo que tienen la razón?
 Acepta la llamada de atención y se propone no volver a cometer el error ()
 Acepta la llamada de atención y expone sus razones ()
 Reclama y trata de imponer su punto de vista ()
 Trata de buscar responsabilidad en otras personas ()
 Menoscaba su autoestima ()
 Ignora la observación ()
- 19.- Suponga que uno de sus compañeros se atrasa en el trabajo cuando usted está a punto de retirarse. ¿Qué posición asumiría?
 Reconsideraría y ofrecería ayuda a su compañero ()
 Se esperaría a que termine su tarea, pero no lo ayuda ()
 Recoge sus cosas y se retira. ()
- 20.- Suponga que se va a una fiesta con sus superiores a la salida de su jornada laboral. Se divirtieron mucho. A otro día llega a su trabajo. Usted...
 Se relaja y hace su trabajo con más confianza ()
 Viene de mejor humor que otros días ()
 Le da igual, no le afecta en lo más mínimo y hace su trabajo como todos los días ()
 Se distrae en la plática sobre el día anterior ()
- 21.- Suponga que en esa fiesta surgió una discusión personal muy fuerte con sus superiores. Usted...
 Le da igual, no le afecta en lo más mínimo y hace su trabajo como todos los días ()
 Retoma de nuevo la discusión buscando arreglar las cosas ()
 Entra en tensión nerviosa y hace su trabajo de mala gana ()
 Considera que se incrementa el número de errores cometidos ()
- 22.- ¿Ha usted observado rivalidad que menoscabe su desempeño laboral?
 Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()

**CUESTIONARIO PARA REPORTEROS
EL SOL DE MÉXICO (APLICADOS 16)**

La información recopilada por medio de este cuestionario es confidencial. Los fines son estrictamente académicos. El objetivo es mejorar nuestras relaciones comunicativas para beneficio global. Conteste con honestidad las siguientes preguntas seleccionando la opción que más se asemeje a su opinión.

- 1.- ¿Cómo es su relación comunicativa con el jefe de Redacción?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()
- 2.- ¿Cómo es su relación comunicativa con el director?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()
- 3.- ¿Cómo es su relación comunicativa con los editores de sección?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()
- 4.- ¿Cómo es su relación comunicativa con sus compañeros de área?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()
- 5.- ¿Cómo es su relación comunicativa con su jefe directo?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala () Nula ()
- 6.- ¿Cómo considera la coordinación y planeación del trabajo con sus superiores en el periódico?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()
- 7.- ¿Dedica tiempo extra de su trabajo para entender la actividad que realizan sus compañeros de otras áreas?
Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()
- 8.- En caso de hacerlo, ¿qué tipo de respuesta tienen sus compañeros para con usted?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()
- 9.- ¿Qué imagen tiene de la empresa?
Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()
- 10.- ¿Considera que su jefe directo se preocupa por darle información sobre las más recientes actualizaciones para desempeñar su trabajo?
Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()
- 11.- ¿Afectan su autoestima, ya sea en forma positiva o negativa, sus relaciones personales?
Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()
- 12.- ¿Cree que la empresa lo apoya para su crecimiento profesional?
Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()
- 13.- ¿Cómo considera sus aspiraciones dentro de la empresa?
Muy altas () Altas () Ni bajas ni altas () Bajas () Muy bajas ()
- 14.- ¿Qué cree necesitar para estar más a gusto en su trabajo y mejorar su participación?
Apoyo () Aceptación () Mayor salario () Más participación () Me es igual ()
- 15.- Si recibe una orden de una persona que no es su jefe, ¿cómo reaccionaría?
Ignoraría () Reclamaría () Depende de la petición () Obedecería solidariamente
- 16.- ¿Cómo reaccionaría si le llaman la atención sin motivo aparente?
Acepta la llamada de atención y se propone no volver a cometer el error ()
Acepta la llamada de atención y expone sus razones ()
Reclama y trata de imponer su punto de vista ()
Trata de buscar responsabilidad en otras personas ()
Menoscaba su autoestima ()
Ignora la observación ()

17.- ¿Cómo reaccionaría si le llaman la atención sabiendo que tienen la razón?

Acepta la llamada de atención y se propone no volver a cometer el error ()

Acepta la llamada de atención y expone sus razones ()

Reclama y trata de imponer su punto de vista ()

Trata de buscar responsabilidad en otras personas ()

Menoscaba su autoestima ()

Ignora la observación ()

18.- suponga que uno de sus compañeros se atrasa en el trabajo cuando usted está a punto de retirarse. ¿Qué posición asumiría?

Reconsideraría y ofrecería ayuda a su compañero ()

Se esperaría a que termine su tarea, pero no lo ayuda ()

Recoge sus cosas y se retira ()

19.- Suponga que se va a una fiesta con sus superiores a la salida de su jornada laboral. Se divirtieron mucho. A otro día llega a su trabajo. Usted...

Se relaja y hace su trabajo con más confianza ()

Viene de mejor humor que otros días ()

Le da igual, no le afecta en lo más mínimo y hace su trabajo como todos los días ()

Se distrae en la plática sobre el día anterior ()

20.- Suponga que en esa fiesta surgió una discusión personal muy fuerte con sus superiores. Usted...

Le da igual, no le afecta en lo más mínimo y hace su trabajo como todos los días ()

Retoma de nuevo la discusión tratando de buscar arreglar las cosas ()

Entra en tensión nerviosa y hace su trabajo de mala gana ()

Considera que se incrementa el número de errores cometidos ()

21.- ¿Ha usted observado rivalidad que menoscabe su desempeño laboral?

Siempre () Casi siempre () Sólo en casos extraordinarios () Nunca ()