



UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

CLAVE 8793-24

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN
INTERNA PARA EL DEPARTAMENTO DE REDACCIÓN DE "EL SOL DEL BAJÍO"

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

MARÍA DE LOURDES RODRÍGUEZ IBARRA

ASESOR

LIC. ELBA EUGENIA NAVARRO AGUILAR

CELAYA, GTO.

MAYO 2009



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

¡Por fin llegó el día!. Mil Gracias Diosito, por ser mi más grande motor, amor y motivación en mi vida que me impulsa a hacer todo lo que hago, gracias por escucharme, darme fuerzas para culminar mi proyecto profesional, y por guiarme en toda mi vida.

Hoy siendo 25 de abril del 2009, a las 5:40 p.m., imprimí la última página de mi tesis por la que sacrifiqué momentos con mi familia, desveladas, trabajo, dinero, y tiempo, pero hoy me llevó la gran satisfacción de mi vida; por fin después de 5 años de haber egresado de la carrera pude concluir este trabajo que se lo debo a mis papás: Carlos y Lulú que me dieron la oportunidad de hacer una licenciatura, gracias papitos, gracias por insistirme tanto en terminar la tesis y apoyarme en toda la extensión de la palabra siempre, gracias por su esfuerzo, confianza, ánimo, y persistencia desde que estudiaba a la fecha, gracias por inculcarme fe en Dios, gracias por los valores tan sólidos que me inculcaron; gracias por siempre darme lo mejor, por ser siempre nosotros su familia su prioridad, por enseñarme a ser una persona honesta, responsable, cariñosa, respetuosa, educada, tenaz, y alegre, todo lo mejor y lo que soy es gracias a su ejemplo papitos, los adoro, son el pilar que impulsa y guía mi vida, los quiero con toda mi alma, gracias por enseñarme que lo más hermoso y valioso en la vida es la unión familiar, gracias por formar una familia tan unida. LOS AMO.

Todo el trabajo que me costo, puedo decir que valió la pena, me siento orgullosa y feliz por este nuevo paso que acabo de dar.

A mi esposo Luis, le doy infinitas gracias por apoyarme incondicionalmente para realizar este proyecto, por su paciencia y tiempo que me dedicó, por toda la ayuda que me brindó, por sacrificar sus momentos de descanso, y momentos conmigo; gracias por permitirme hacerlo, porque sin su apoyo no hubiera sido posible. Gracias Peke porque cuando me quería rendir, estabas ahí tú para impedirlo, te agradezco porque cuando deseaba aventar la toalla e interrumpir el camino visualizaba nuestro futuro juntos y los beneficios que mi titulación traería, porque además de hacer la tesis por

realización personal, lo hago para tener un futuro mejor, eres mi inspiración, todo lo que hago lo hago pensando en nosotros, TE ADORO.

Le doy mil gracias a mis hermanas las cuales me motivaron, e impulsaron a cada instante para poder terminar mi tesis; gracias por sus porras, por estar al pendiente de mi, por el seguimiento que le dieron a mi tesis, por su comprensión y cariño, por sus ideas, y por entenderme, gracias por sacrificar tiempo conmigo; gracias Karli por enseñarme el valor de la tenacidad y valentía, gracias Clau por inculcarme como hermana mayor, la responsabilidad, constancia y dedicación, ambas gracias por enseñarme el don de lucha y por ser las mejores hermanas del mundo.

Gracias a mi cuñado Mau por motivarme y facilitarme la impresora, gracias a Fito porque fue uno de lo que literal, "me daba lata" para terminar mi tesis. Gracias a mi chiquita hermosa, a mi sobrina Regis, por todo el amor que siempre me da y me demuestra y por lo tanto las pilas que me inyecta a cada instante, por el ejemplo de vida que me brinda, por su ejemplo de valentía, guerrera, por las fuerzas que me proyecta y me dio en la elaboración de mi tesis, porque siempre que me acordaba de ella, me daba fuerzas, cada que me cansaba, o desesperaba pensaba en la guerrera que mi sobrina lleva dentro. Gracias hermana por darme a una sobrina tan maravillosa.

A mis suegros Luis y Sara, que se preocuparon y apoyaron de principio a fin para que todo saliera bien, por sus rezos, por su cariño, por creer en mí, por su confianza, por sus bromas, que me enseñaron a ver la vida y los problemas más fáciles; a mi cuñado Nacho por su importante contribución, por su asesoría computacional, por sus consejos, y por trasladar a mi esposo de su trabajo a mi casa incondicionalmente, cuando yo no podía hacerlo por cuestiones de mi tesis. A mi cuñada Paty por su cariño, porras en todo momento, ejemplo de dedicación y responsabilidad.

A mis abuelitos: Güero y Mary que ya están en el cielo, pero que también siempre me amaron mucho, gracias a mi abuelito por quien tuve la oportunidad de incursionar al periódico mientras estudiaba y ahora gracias a él y a su ejemplo como periodista, es que hoy estoy aquí.

A mi abuelita Pera por su inmenso amor y preocupación por mi, y por darme la mamá tan maravillosa que me dio.

A mi abuelita política Concepción por demostrarme su cariño y por aceptarme en su familia.

A mi tía Carmen por su cariño, tiempo, dedicación, y orientación, para mi tesis.

A mi tío Toño que aunque ya no está entre nosotros, lo quiero mucho.

A mi tía Alicia e Isabel por su cariño y buena vibra, a todos mis tíos, primos, y familia, gracias.

A mis compadres: Karina, Toño, Lillian, y Gerardo; por habernos dado la oportunidad de ser padrinos de dos maravillosas niñas: Romina y Sophia, gracias por confiar en nosotros, los quiero mucho.

A todos mis amigos también les doy las gracias por que son una parte importante en mi vida, los quiero, y además también me fomentaban e insistían en cerrar mi ciclo estudiantil.

Por supuesto reconozco y agradezco de antemano al director del periódico El Sol del Bajío el Sr. Argimiro González Pérez, quien me permitió hacer este trabajo en la empresa, y me brindó siempre su apoyo, me abrió las puertas de la organización y las puso a mi disposición en el momento que yo lo requiriera, pero eso fue posible también gracias al personal que labora en la casa editora puesto que se portaron muy amables en todo momento, me ofrecieron su tiempo y servicios con buena disposición.

A mi universidad, que me recibió casi 5 años en sus aulas, al rector el Lic. Roberto Navarro González, a todos mis ex maestros, a mi asesora la Lic. Elba Navarro Aguilar, a mi ex director Lic. Jorge de la Rocha Ledezma, a la Lic. Erika Mandujano Aguilera, y a todo el personal que me hizo favor de atender siempre con una sonrisa.

A todos y cada uno de ustedes, y a mucha más gente que ya no puedo nombrar por razones de espacio, pero ellos saben quienes son, les doy infinitas gracias.

¡GRACIAS DIOS Y VIRGEN MARÍA!

ÍNDICE

Introducción

Capítulo I “Antecedentes y Filosofía de El Sol del Bajío”

1.1	Antecedentes de El Sol del Bajío	1
1.1.1	Misión	12
1.1.2	Visión	13
1.1.3	Valores	13

Capítulo II “El Periódico como Empresa y sus Perfiles de Puestos”

2.1	El periódico	17
2.2	Concepto de Empresa	19
2.2.1	Tipos de Empresa	20
2.2.2	Periódico como Empresa	23
2.3	Organigramas de El Sol del Bajío	25
2.3.1	Perfil de Puestos	28
2.3.2	Análisis de Puestos de El Sol del Bajío	29

Capítulo III “La Importancia de la Comunicación”

3.1	Definición de Comunicación	71
3.2	Definición de Comunicación Organizacional	74
3.2.1	Áreas de la Comunicación Organizacional de El Sol del Bajío	76
3.2.2	Problemas más Frecuentes de Comunicación Interna	84
3.3	Barreras de Comunicación	87
3.4	Estudio del Sistema de Comunicación Interna de El Sol del Bajío	93

Capítulo IV “Propuesta Estratégica”

4.1	Definición de Estrategia	100
4.2	Encuesta aplicada a Reporteros y Fotógrafos de El Sol del Bajío	102
4.2.1	Gráficas de los resultados obtenidos	105
4.2.2	Análisis de las respuestas obtenidas	116
4.3	Propuestas	119
4.4	Beneficios de diseñar una estrategia	131
4.5	Diagnóstico de la salud y dolencia organizacional	133

Conclusión

Bibliografía

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un pilar importante en la vida personal y laboral de todas las personas, pero también la carencia de comunicación ocasiona problemas, afecta las relaciones humanas y laborales, es la causante de que cualquier relación se entrelace o se separe, y también en gran medida es la responsable del éxito o fracaso de una empresa.

Uno de los beneficios de la comunicación organizacional, es que provoca en los empleados satisfacción por el trabajo, las personas se sienten escuchadas, comprendidas, y entendidas, por lo tanto hay mayor satisfacción y están más estimuladas para realizar sus actividades laborales con mejor desempeño.

Ante la necesidad de mejorar la comunicación y con ello lograr mejor calidad de trabajo en el área de redacción de El Sol del Bajío, se realizó este trabajo de tesis: **“Estrategia de Comunicación Interna Para el Departamento de Redacción de El Sol del Bajío”**, el cual aporta propuestas y la estrategia de comunicación para que la casa editora las implemente y logre mejores rendimientos en los empleados.

El propósito de mejorar la comunicación interna en los empleados es que se involucren en un proceso de comunicación constante e indispensable en la realización de sus respectivas actividades, logrando así el cumplimiento de objetivos determinados por la organización.

En esta tesis se visualizan los antecedentes y filosofía de El Sol del Bajío, para entender la situación actual de la casa editora, también se describe el perfil de puestos que deben de cumplir los empleados de la casa editora, y se hace un análisis de puestos del área de redacción de El Sol del Bajío, el cual contribuye a determinar la realidad de comunicación que existe entre el personal de El Sol del Bajío.

Las empresas no pueden existir sin comunicación. Si falta ésta, los empleados no sabrían qué hacen sus compañeros de trabajo, los administradores no recibirían información, y los supervisores y líderes de equipo no impartirían instrucciones. La coordinación del trabajo sería imposible y la organización se interrumpiría en ausencia de ella. La cooperación tampoco sería factible ya que las personas no podrían comunicar sus sentimientos y necesidades. Puede decirse que todo comportamiento de comunicación influye de alguna manera en una organización. La comunicación ayuda a lograr todas las funciones administrativas básicas (planeación, organización, dirección, y control) para que las organizaciones logren sus objetivos y enfrenten sus dificultades.

Cuando la comunicación es efectiva, tiende a mejorar el rendimiento y la satisfacción del trabajo. Las personas entienden mejor su rol laboral, y se sienten más comprometidas en él; por todo lo anterior es que es necesaria la comunicación, y por ello este trabajo, aborda el concepto de comunicación de forma general y la organizacional, ésta última es la que le compete a esta tesis.

Es de suma importancia identificar el lugar en el que radican los problemas de comunicación interna y las barreras de comunicación que existen para encontrar la solución adecuada, por lo que en las próximas páginas también se analizan las áreas de comunicación organizacional y la forma en que El Sol del Bajío las maneja.

Con la finalidad de obtener eficaces y reales resultados, en el último capítulo, se muestra la encuesta que fue aplicada en el área de redacción y los resultados de la misma que determinan el sentir y pensar de los empleados respecto a la comunicación que se tiene en su espacio laboral.

Todo lo que empieza tiene un término, por lo que para cerrar con broche de oro en el cuarto y último capítulo de la tesis, se otorgan propuestas y se da la estrategia para mejorar la comunicación en el Departamento de Redacción de El Sol del Bajío.

CAPÍTULO I

Capítulo I

El Sol del Bajío

1.1 ANTECEDENTES DE EL SOL DEL BAJÍO¹

A fines de la década de los años cuarenta del siglo pasado nació en Celaya El Sol del Bajío, el cual surgió como un medio informativo de la cadena Periodística García Valseca, pero hoy es uno de los 63 diarios pertenecientes a la Organización Editorial Mexicana (OEM), dirigida desde el 9 de abril de 1976 por su Presidente y Director General Lic. Mario Vázquez Raña.

Este diario guarda el testimonio de los hechos y relatos de los pueblos y su gente, también revelan el acontecer interno y los sucesos que rompieron con la rutina diaria y nocturna del quehacer periodístico.

Papel relevante han tenido, a lo largo de su historia, algunas personas que desempeñaron responsabilidades de director, sin tener ese nombramiento, pero aquellos a quienes se les ha asignado expresa y personalmente esa encomienda son: José Fuentes Gámez, Epifanio Garza, Carlos Aniceto Gutiérrez, Alfonso Cabeza de Vaca, Manuel Orozco Irigoyen, Alfonso Chico Patiño, Mariano Gállego Márquez, Antonio Estrada Salazar, Carlos Martínez Inda, Francisco Gamboa López, Miguel Ángel Chico Herrera, éste último se caracterizó por ser quien renovó la maquinaria del área de prensa, introduciendo tecnología avanzada, lo mismo que el área de administración y publicidad, hecho que tal vez muchos veían lejano, quizá porque no lo veían tan necesario. Este proceso no terminó ahí

¹ GONZÁLEZ PÉREZ, Argimiro, Archivo de la Hemeroteca de El Sol del Bajío, Ed. Especial del 50 Aniversario de El Sol del Bajío, 12 de sept de 1999,p.2
GONZALEZ, PÉREZ, Argimiro. **La Celaya que vio nacer a El Sol Del Bajío** en el Sol del Bajío. No.18967 Lunes 16 Agosto 1999 p.5

porque actualmente el periódico está en su nuevo domicilio Boulevard Adolfo López Mateos 1019 Poniente, el cual es un edificio moderno con tecnología de punta, bajo el mando del director Argimiro González Pérez, quién fue nombrado con ese cargo desde el año 2004, simultáneamente al cambiarse a las nuevas instalaciones.



NUEVAS INSTALACIONES DE EL SOL DEL BAJIO

Año 2004

El Sol del Bajío ha sido una escuela de periodismo en la región del bajo de la provincia mexicana. De aquí han surgido destacados periodistas, que después han encontrado empleo en la prensa nacional o en círculos similares; pero no sólo ellos, muchos de los que aquí se han quedado son grandes personalidades que día con día ponen la función del periodista muy en alto.

Algunos de esos hombres son: Jesús Zárate Damián, Raúl Segura, Raúl Macías, José Lorenzo Rodríguez (Ex-Subdirector q.e.p.d), Manuel Pallares, Rómulo Martínez, Pedro León Jr., Alberto Ciurana, Angel Sierra, Francisco Jaramillo, Juan Muñiz Silva, Ernesto García, entre otros.

➤ **Datos Para una Reseña Histórica**

La historia empezó el 12 de septiembre de 1949, en la casa con el No. 17 de la calle Obregón, en la llamada **Casona**; ahí el coronel García Valseca, en ese tiempo Presidente de la Organización Periodística que llevaba su nombre, entregó a la ciudad el nuevo periódico, El Sol del Bajío, eran como las 12:00 horas cuando transcurría este trascendental acontecimiento. La crónica de los hechos consignaba en la edición del 13 de septiembre, señala que tal entrega se hizo en presencia del Gobernador Interino de Guanajuato, Sr. Luis Díaz Infante, del Gobernador de Querétaro, Dr. Octavio Mondragón, del Lic. Ignacio Lomelí, Subdirector de la Organización, y de las fuerzas vivas de la ciudad representadas por el Sr. Antonio Chaurand, Presidente de la Junta de Administración Civil, y por varias personalidades de la localidad; el presidente municipal de esa época era el Lic. José Mendoza Oliveros, y el presidente de León, Vicente González del Castillo, y el Presidente de la República era el Lic. Miguel Alemán Velasco y su esposa, la Sra. Beatriz Velasco de Alemán, originaria de esta ciudad.

Inicialmente este diario, se iba a establecer en la ciudad de Querétaro, sede de los poderes del gobierno de aquel Estado; sin embargo en 1949 un grupo de empresarios realizó negociaciones para que se instalara en Celaya. El Sol del Bajío, al igual que los demás periódicos de la Cadena Periodística García Valseca, surgió con la finalidad de cubrirle las espaldas al Partido Revolucionario Institucional -PRI- y al gobierno, con la particularidad de que El Sol del Bajío se instaló en Celaya, no tanto por su peso político en el Estado, sino más bien por su auge comercial en todo el Bajío.

Para conseguir la autorización se levantó un estudio sobre las posibilidades económicas de la ciudad y de su zona de influencia, en el que se determinó que Celaya tenía las condiciones necesarias para desarrollarse económica y geográficamente, posteriormente hubo pláticas con la Cámara Nacional de Industria de la Transformación (CANACINTRA) en Celaya, se confirmaron los

estudios realizados, así como las necesidades de progreso y las facilidades de comunicación; la idea fue aceptada.

Estaban convencidos de que dicho diario, contribuiría al desarrollo de la economía y de la cultura. Así se consigna en este mismo diario en un artículo firmado por Joel Aguirre y publicado con motivo de su cuarto aniversario.

Otro hecho importante que se tomó en cuenta para el establecimiento de esta casa editora fue la tradición de la ciudad de tener sus periódicos, aproximadamente existieron unas 100 publicaciones, entre revistas y periódicos, en diversas épocas.

El Sol del Bajío no fue el primer periódico en Celaya, porque ya estaba El Informador, de Don Jesús Márquez, un semanario de 28 años de existencia considerado en ese momento el periódico líder en Guanajuato; con menos tiempo, pero convertido en diario, estaba también: La Palabra, de Don Manuel Urbina Ciénega.

Para el Lic. Jesús Castoreña, Gobernador de Guanajuato, Celaya era en Guanajuato la ciudad que más leía y más periódicos editaba.

➤ **Zona de Influencia**

En sus inicios, a El Sol del Bajío se le asignó cubrir también el Estado de Querétaro, circulando en sus principales ciudades como: Querétaro, San Juan del Río, Amealco, y Santa Rosa Jáuregui.

La sección se mantuvo hasta 1953, porque después existió en el Estado de Querétaro el periódico El Amanecer, que de cierta forma vino a sustituirlo.

En Guanajuato. El Sol cubría los municipios de Xichú, Atarjea, San Diego de la Unión, San José Iturbide, Dolores Hidalgo, San Miguel de Allende, Comonfort, Apaseo el Grande y el Alto, Jerécuaro, Coroneo, Tarandacuo, Acámbaro, Tarimoro, Salvatierra, Santiago Maravatío, Yuriria, Moroleón, Uriangato, Valle de Santiago, Jaral del Progreso, Cortazar, Villagrán, Juventino Rosas, Salamanca, Irapuato, Pénjamo, Huanímaro, Cuerámara, y Pueblo Nuevo.

Actualmente tiene una zona de influencia que cubre 20 municipios, del Estado de Guanajuato: Celaya, Dolores Hidalgo, San Miguel de Allende, Moroleón, Acámbaro, Salvatierra, Cortazar, Villagrán, Uriangato, Apaseo el Grande, Apaseo el Alto, Jaral del Progreso, Juventino Rosas, Yuriria, Comonfort, Tarimoro, Coroneo, Santiago Maravatío, Jerécuaro y Tarandacuo.



ZONA DE INFLUENCIA DE EL SOL DEL BAJIO ACTUALMENTE

La sección de Irapuato con los municipios de esa zona se mantuvo también hasta 1953, poco después de haberse establecido en aquella ciudad “El Sol de Irapuato”; El Sol del Bajío fue sustituido poco a poco por otros periódicos que cubrían las necesidades de la población de los alrededores de Celaya.

Dicho periódico inició siendo un periódico de cuatro y ocho páginas, actualmente oscila entre 40 a 60 páginas dependiendo la información. Pese a las limitaciones de espacio que tenía el periódico, se daba cobertura a todos los lugares citados a través de corresponsales o colaboradores, quienes mandaban sus relatos o crónicas con la leyenda: Exclusivo para el Sol del Bajío y así se publicaban.

Especial atención merecieron los acontecimientos de la vida de la ciudad y los municipios que hoy conforman esta zona por dicha razón existió un periódico local, por eso su identificación con la población de esta región fue inmediata.

Las crónicas señalan que el primer tiro del periódico fue de 15 mil ejemplares, mismo que se distribuyó y regaló en toda la ciudad y en los principales municipios de aquella vasta zona de influencia.

➤ **Sus Directores**

El diario inició sin director, aunque en la práctica la responsabilidad recayó en el Jefe de Redacción, Sr. Amadeo Antón Rodríguez, y el Administrador, Sr. Federico Zapata; éste último fue quien hizo el contrato de renta de **La Casona**, de Obregón No. 15, con el señor Federico Cayetano Gasca y luego con su sucesor, representado por el Prof. Ricardo Chaurand. El primer Jefe de Información fue el Sr. Francisco Mendiola Campos.

El señor Federico Zapata duró poco en la administración; le sucedió en el cargo el Sr. José Montes Ramírez , luego Ignacio Muciño, y después regresó de El

Sol de León, a donde se había ido el Sr. Federico Cayetano, quien estuvo hasta diciembre de 1950; el siete de ese mismo mes, asumió esta responsabilidad Don Jesús Zarate Damián.

De los primeros jefes de redacción que tuvo el periódico, luego del Sr. Amado Antón, siguieron: Rubén Mendoza, Alberto Maldonado, y Genaro Orozco, esto entre los años 49 al 52; todos ellos compartiendo las responsabilidades de la dirección con los administradores.

El primero en llegar con nombramiento de director fue el Sr. José Fuentes Gámez quien venía de Chihuahua en 1952; su estancia fue corta debido a razones de salud. Al año siguiente, en el IV Aniversario, aparece como director el Sr. Epifanio Garza, ya en 1954 estaba el Sr. Carlos Aniceto Gutiérrez a quien sucedió el Sr. Alfonso Cabeza de Vaca, para luego dejar la responsabilidad en manos del Lic. Manuel Orozco Irigoyen.

En 1957, dos años antes del X Aniversario, estuvo como director el Lic. Alfonso Chico Patiño, quien al recibir el nombramiento de Director Regional dejó la dirección de este diario al Lic. Mariano Gállego Márquez; a éste le sucedió en el cargo Don Antonio Estrada Salazar, a quien correspondió en 1963, entregar la responsabilidad al C.P. Carlos Martínez Inda.

Don Carlos tuvo por primera vez el nombramiento de director gerente; duró casi 23 años, estuvo hasta septiembre de 1985, fecha en que entregó la dirección al Sr. Francisco Gamboa López.

El Lic. Miguel Ángel Chico asumió la responsabilidad el primero de noviembre de 1988 a 1999; la entrega estuvo a cargo del Lic. Guillermo Chao, entonces Vicepresidente de Información de la OEM.

➤ Hechos Más Relevantes en las Historia del Sol

El Sol del Bajío ha registrado cambios importantes para irse adecuando a las exigencias del crecimiento constante que ha experimentado, así como para introducir maquinaria y equipo cada vez más moderno, de acuerdo a las nuevas tecnologías que van surgiendo en la industria editorial.

Entre los hechos más relevantes de la vida interna de esta editora, se cita su cambio de **La Casona**, en Alvaro Obregón No.17 a la calle de Guadalupe No.51; este traslado de oficinas, talleres y maquinaria, se hizo en el mes de octubre de 1956, estando como director el Lic. Manuel Orozco Irigoyen.

Ya en su nuevo domicilio, durante el período del C.P. Carlos Martínez Inda se realizó la primera remodelación del edificio para adecuarlo a las nuevas necesidades. Cuando se celebraron los 25 años de El Sol el 12 de septiembre de 1974, el edificio estaba completamente remodelado. Posteriormente debido a las fallas geológicas que atraviesa la ciudad, el edificio se vio afectado, por lo que se hizo una segunda remodelación del inmueble para dividirlo en dos secciones.





REMODELACIÓN DEL EDIFICIO DE GUADALUPE

La tercera remodelación se hizo el 2 de septiembre de 1999, a propuesta del Lic. Miguel Ángel ante los directivos de la OEM. Esta remodelación tuvo el propósito de adecuar el edificio a las exigencias de la modernidad y servicio al público; para ello se instaló un equipo de cómputo con tecnología de punta en todas las áreas. El edificio se hizo más funcional en todas las áreas.

La maquinaria más importante para la edición de un periódico es sin duda alguna la prensa. El Sol del Bajío a lo largo de sus 50 años, tuvo tres: la primera que se instaló fue una Dúplex, la que conocían como **la chanclona**; después se instaló una Gos, de frío y caliente, posteriormente la Harris que es la que está actualmente.

El proceso de elaboración del periódico también ha sufrido cambios de acuerdo a la aparición de la tecnología, que fueron dejando atrás los linotipos y el sistema caliente para dar paso al sistema frío de negativos y láminas, en vez de bloques de plomo, actualmente ya no se manejan los negativos ahora todo se arma y se procesa a través de unas máquinas llamadas: Computer to Plate (CTP´S), las cuales optimizan el trabajo e imprimen las láminas en tan solo 2 minutos. Las fotografías y grabados, e incluso planas completas, se hacían por medio del Sistema de Telefotografía, dejando a un lado el datafoto; ahora ya no se usa el dicho sistema, porque las máquinas CTP´S ya hacen todo ese trabajo en un sólo paso y con mayor rapidez.

En 1993, se dio uno de los cambios más importantes, no registrado en muchos años, en el área de redacción, composición, fotocomposición y fotomecánica al introducirse nueva tecnología, ahora como se dijo anteriormente la fotocomposición y fotomecánica fue reemplazada por las CTP´S.

En la redacción se instaló una red de computadoras para los reporteros, quienes tuvieron que dejar sus máquinas de escribir mecánicas para empezar a pulsar los teclados de las PC.

En este mismo orden, el jefe de redacción y editores de las diversas secciones, hicieron a un lado sus formatos y diagramas en papel para diseñar sus planas en la pantalla de las paginadoras del sistema Harris borrando así por completo el departamento de formación.

La información nacional e internacional, de texto y gráficas, en vez de recibirse por teletipo, fax o cable, empezaron a llegar a través de un moderno sistema satelital instalado por la OEM, que comunica directo y al instante, a la agencia central de información (ACI) en la ciudad de México con los 63 periódicos del país. Para el acceso a la información se utiliza el intranet, red que maneja información interna, y solo el personal del mismo puede acceder a ella.

Anteriormente la información llegaba por el Sistema Azimut, por MODEM, o punto a punto (enlace satelital), actualmente la recepción y envío se hace también por vía satelital, pero ahora por medio de un equipo llamado: “Gilat”, el cual sustituyó al Azimut.; el programa o software que se usa en el equipo se llama: “Infolink”, el cual se encarga de almacenar la información de manera confiable, para que sea vista y usada por el personal del periódico; en caso de fallar el sistema, existen herramientas alternas las cuales son: Formato Ftp y correo electrónico.

Hoy en día después de que el Consejo o Mesa de Redacción analiza y jerarquiza la información, los editores arman las planas y distribuyen la información buscando el mejor diseño, cuando terminan de armar la edición, envían las planas al departamento de CTP’S, anteriormente el proceso se hacía en Fotomecánica, donde se filmaban las páginas en negativos y se compaginan las secciones para enviarlas a las insoladoras donde se quemaban las láminas quedando listas para montarse en la rotativa, ahora el proceso se resume a un sólo paso que realizan las CTP’S, y finalmente a las 05:00 de la mañana los distribuidores esperan a la encargada de circulación, Verónica Rosas para que les entregue los ejemplares que van a repartir.

➤ **Recursos Humanos: Reporteros, Operadores, y empleados.**

De gran valor para esta empresa, han sido siempre sus recursos humanos. Desde el punto de vista periodístico ya que ha sido formador de periodistas en esta región, muchos de ellos de “altos vuelos”, han llegado a destacar a nivel nacional; otros no han tenido esa fortuna, pero no por eso se les puede negar su calidad; son “plumas” realmente privilegiadas respetables, que han ejercido el periodismo con profesionalismo y honestidad.

Entre los primeros periodistas que llegaron a la editorial para empezar a crear escuela, podemos mencionar a: Amadeo Antón, primer Jefe de Redacción; y a Francisco Mendiola Campos, primer Jefe de Información; de ellos fueron aprendiendo el oficio y formándose los primeros reporteros entre los que estuvo José Lorenzo Rodríguez (El Güerito).

Aparecen también: Los radio-operadores, prensistas; por otra parte quien merece una mención especial porque tuvo el título de decano de los periodistas de Guanajuato es Don Jesús Zarate Damián; él llegó a el periódico el 7 de diciembre de 1950, se hizo cargo de la administración, sin embargo como periodista que había sido toda su vida, sus puntos de vista influyeron mucho en la redacción. Las primeras crónicas que aparecen en los periódicos sobre la creación de este diario y de su personal, informadas como motivo de los aniversarios fueron de él. Además escribía artículos sobre el periodismo en Celaya y sobre las artes gráficas en la ciudad, artículos muy completos con nombres de personas, de los periódicos que habían existido y de las imprentas existentes en esa época, 1951 y 1952.

En aquel tiempo ya existía Distribución y Cobranzas, Cronistas de Sociales, Publicistas, Cajas, y Contabilidad, los cuales permanecen vigentes, porque siguen siendo de vital importancia para el periódico.

1.1.1 Misión²

El periódico El Sol del Bajío (miembro de OEM), es una editorial que tiene como finalidad informar veraz, objetiva y puntualmente, a la sociedad de Celaya y la región, de lo que acontece en el entorno, estado, país y el mundo entero.

² FERRER, Consuelo, Manual de Calidad de El Sol del Bajío, Celaya, enero 2002, p.9

1.1.2 Visión

En El Sol del Bajío se trabaja para hacer el mejor periódico de Celaya: en su contenido informativo y en presentación; de tal forma que el número de lectores y anunciantes satisfechos sean los mejores promotores para aumentar las ventas de manera constante, tal como se proyecta en el presupuesto anual.

1.1.3 Valores

a) Honestidad (buen ser y buen actuar)

- Cumplir con el trabajo
- Hacer bien las cosas
- Actuar sin doblez
- Ser leales (no fallar a la confianza depositada, ser fieles a una causa, a una empresa).

b) Respeto:

- Darle su lugar a cada uno
- Tratar a los demás como queremos que nos traten
- Ser amable, cordial y paciente
- Conducirse de manera adecuada con los demás

c) Responsabilidad:

- Cumplir eficientemente con el trabajo
- Puntualidad a la entrada y en el cumplimiento de los compromisos de cada uno
- Saber lo que tenemos que hacer y hacerlo
- Cuidar con empeño los bienes y equipo que nos confían

d) Espíritu de Servicio

- Disponibilidad para colaborar con los demás
- Las ganas que cada uno le ponga a su trabajo
- Disponibilidad para hacer las cosas incondicionalmente
- Servir a los compañeros de trabajo

e) Disciplina

- Orden y limpieza en lo personal y en el lugar de trabajo
- Acatar con dignidad las órdenes superiores y los lineamientos de la empresa
- Orden debido en áreas de trabajo
- Hacer las cosas de acuerdo a lo establecido
- Cumplir de manera seria, ordenada y formal lo que se nos encomienda.

Posterior a la IV Convención de Acapulco 2007 de la Organización Editorial Mexicana, se modificó la filosofía de El Sol del Bajío, la cual a continuación se presenta al igual que la del periódico La Prensa, el cual cabe destacar que también es editado por el Sol del Bajío; La Prensa es un periódico con información policíaca (nota roja) que se distribuye en el Estado de Guanajuato y Querétaro, nació en Celaya, el 12 de septiembre del 2004; su visión es mantenerse en el gusto de sus lectores y aumentar su circulación en dichos estados.

OBJETIVO, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

OBJETIVO GENERAL

En El Sol del Bajío se propone satisfacer las necesidades de información y publicitarias de los clientes (lectores y anunciantes), brindándoles servicios profesionales, atención personalizada y puntual; así como un periódico agradable de leer, con noticias precisas y completas; poniendo especial esfuerzo para que la edición circule a las 5:00 horas y llegue a los lugares adecuados, donde el lector lo demande.

MISION	VISION
<p>Somos una empresa que edita los diarios El Sol del Bajío y La Prensa del Bajío, mediante los cuales ofrecemos servicios informativos y publicitarios a los habitantes de 20 municipios del estado de Guanajuato, por quienes asumimos el compromiso de ejercer un periodismo objetivo, veraz, honesto y responsable, a fin de contribuir a mejorar sus condiciones de vida y la de sus comunidades.</p>	<p>En El Sol del Bajío estamos comprometidos a fortalecer nuestro liderazgo como el medio informativo y publicitario de mayor arraigo en Celaya y la región, así como ampliar el mercado para que nuestros periódicos y servicios lleguen a cada hogar, negocio, oficina, institución y, en general, a cada ciudadano.</p>

*Filosofía publicada en el Plan de Trabajo del 2008 de El Sol del Bajío.

Nota: Es importante destacar que se hace mención del periódico La Prensa solo como referencia porque también lo edita el periódico, pero la tesis solo se concentra en El Sol del Bajío.

CAPÍTULO

II

Capítulo II

2.1 EL PERIÓDICO³

El periódico también conocido como la prensa escrita según el autor Vicente Leñero y Carlos Marín; es el medio periodístico tradicional el cual definitivamente juega un papel sumamente importante en dentro de la sociedad, ocupa uno de los poderes más importantes que influyen en el auditorio.

Una de las ventajas con las que cuenta el periódico es que la gente lo puede conservar en su casa, en una biblioteca, en un archivero, o en una hemeroteca para su consulta posterior por tiempo indefinido, sin que se requiera la tecnología audiovisual que exigen los medios electrónicos, como: Internet, radio y televisión.

La prensa escrita tiene dos formas de presentación: como periódico y como revista, en ambos casos la frecuencia de publicación es constante -cada día, cada semana o cada mes- lo cual contribuye a que tenga una fuerte penetración en los lectores, pero a su vez cuenta con una gran desventaja, que es el que el periódico está clasificado en el cuarto lugar de penetración en comparativa con la radio y televisión, esto se debe al alto índice de analfabetismo que existe en nuestro país, sólo basta recordar que el promedio educativo nacional oscila entre los 3.5 y los 4 años de escolaridad esto nos da la respuesta del porque la radio o la televisión tiene un porcentaje más alto de audiencia.

Los periódicos están clasificados en dos partes, una en su fisonomía editorial, la cual la establece individualmente cada diario y consiste en determinar la línea (el rumbo) que va a seguir las noticias a tratar en la editorial, esto va depender de la política e ideología que maneje cada periódico frente a los hechos de interés masivo.

³ LEÑERO Vicente, MARIN Carlos, Manual de Periodismo, Ed Grijalbo, México, 1997, pp 21, 22.

En el caso muy particular de El Sol del Bajío se trabaja con determinados valores como son: la honestidad, respeto, responsabilidad, espíritu de servicio, y disciplina, los cuales se pueden ver dañados en ocasiones; como ejemplo se puede mencionar el caso de un reportero que por terminar rápido su trabajo, olvida dichas normas o lineamientos lo cual le impide que haga su trabajo con calidad informativa.

Por su parte la fisonomía física, se refiere a la presentación, tamaño, flexibilidad, tipografía, distribución de materiales gráficos y escritos, distribución de secciones, tipo de papel, etc.

Es importante hacer hincapié que El Sol del Bajío, en los últimos tiempos se ha preocupado por renovar el formato en todas las secciones con las que se cuenta; para ello han traído personas especializadas para que capaciten al personal que diseña las páginas.

El periódico es de iniciativa privada pero aún así mucha información en el ramo político y económico es regida y condicionada por el gobierno.

Tiempo atrás aún se tenía como objetivo en la prensa escrita el de solamente dar noticias concernientes a la economía y política de nuestro entorno pero con el desarrollo social poco a poco se presentó la necesidad de presentar en el periódico también cuestiones sociales, culturales, espectáculos, y demás artículos.

El lector de periódicos es un receptor activo ya que elige y compra la publicación que quiere, y determina el momento de su lectura.

A continuación se habla del término empresa, ya que se debe recordar que el periódico El Sol del Bajío ante todo es una empresa.

2.2 Empresa⁴

Münch Galindo la describe como la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.

Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo, y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa; así lo conceptúa Isaac Guzmán Valdivia.

Finalmente y no por eso menos importante, el Diccionario de la Real Academia Española, puntualiza que es la entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles, o de prestación de servicios, con fines lucrativos

Después de haber analizado diversos conceptos de algunos autores que se concentran en el libro Fundamentos de la Administración, se llega a una sola definición de **empresa**, la cual reúne la mayoría de las características principales que se citaron anteriormente.

Así el término empresa se describe como un grupo en el que a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios para lograr la satisfacción de las necesidades de las personas.

⁴ MUNCH GALINDO, GARCIA MARTINEZ ,Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, México, 1998, pp. 43,44

2.2.1 Tipos de empresas⁵

Sociedad privada

Una sociedad privada puede estar formada por una o varias personas. Si ninguno de los directores reside en la provincia en la que la sociedad opera, ésta debe dar a una tercera persona que resida en dicha provincia un poder para actuar en su nombre. Una sociedad privada no puede vender acciones ni valores mobiliarios al público general.

Sociedad pública

Una sociedad pública es una empresa que emite valores mobiliarios para distribución pública. Además de presentar los documentos de constitución, una sociedad pública debe presentar un prospecto a la Comisión de Valores Mobiliarios que corresponda en la provincia, utilizar los servicios de un auditor independiente y publicar estados financieros semi-anales.

Hay muchos tipos de empresas y como resultado, las empresas se pueden clasificar de muchas maneras. Una de las más comunes se centra en la principal actividad que genera beneficios para la empresa.

Empresas fabricantes: Producen productos, de las materias primas o componentes, que luego venden a un beneficio. Las empresas que hacen de mercancías físicas, como los electrodomésticos o las pinturas, se consideran fabricantes.

Empresas de Servicios: Son empresas que ofrecen bienes intangibles o servicios y en general obtienen un beneficio mediante el cobro de mano de obra u otros servicios prestados al gobierno, a otras empresas o consumidores. Las organizaciones clasifican en este tipo de empresas las que van desde los decoradores de viviendas, pasando por las empresas de consultoría, restaurantes.

⁵ www.profes.nep_documentos/propuestas_Bachillerato/BA_Econom%EDa_1_Clasificaci%F3n_empresas.pdf
www.monografias.com/trabajos26/tipos-empresas/tipos-empresas.shtml

Distribuidores y minoristas: Actúan como intermediarios entre los consumidores y los fabricantes, gracias a ellos es posible que el usuario de a pie consiga fácilmente los artículos, los distribuidores y minoristas generan beneficio como resultado de las ventas o prestación de servicios de distribución. La mayoría de las tiendas o ventas de catalogo orientadas al consumidor final son empresas distribuidoras o minoristas.

Empresas financieras: Incluyen bancos y empresas que generan beneficios a través de la inversión y la gestión del capital.

Empresas de Información: Generan beneficios principalmente de la reventa de la propiedad intelectual, en estas se incluyen los estudios cinematográficos, editoriales y empresas de software empaquetado.

Empresas de Servicios Públicos: Producen servicios públicos,tales como: Gas, electricidad, o de tratamiento de aguas residuales, telecomunicaciones. En muchos países y regiones estas empresas son propiedad del Estado o de capital mixto.

Inmobiliarias: Son las empresas que generan ganancias de la venta, alquiler, y el desarrollo de propiedades, casas, y los edificios.

Empresas Educativas: Se dedican a la enseñanza en cualquier nivel, y tipo de enseñanza, generan beneficios del coste de la educación.

Empresas de Transportes: Se trata de las empresas que se dedican al transporte de mercancías y personas de un lugar a otro, generando un beneficio de los costos de transporte

Empresas Constructoras: Se dedican a la construcción de edificaciones o infraestructuras.

Clasificación de Empresa⁶

Münch Galindo clasifica a las empresas de acuerdo con la actividad que desarrollan tales como: **Industriales, Comerciales, y de Servicio.**

El giro de El Sol del Bajío se caracteriza por ser una empresa de servicio; como su denominación lo indica son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.

Las empresas de servicio pueden clasificarse en:

Transporte, turismo, instituciones financieras, y servicios públicos como: Comunicaciones, energía, y agua.

También existen servicios privados como:

Asesoría, servicios contables, jurídicos y administrativos, promoción, ventas, y agencias de publicidad, en esta categoría entra la casa editora.

También se les denomina de servicio a los hospitales, escuelas, fianzas y seguros.

Por su parte Galindo también clasifica a las empresas por su origen del capital, el cual hace referencia a las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden dividirse en: Públicas y privadas.

El Sol del bajío es una empresa privada como se mencionó anteriormente, se denomina con ese nombre cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es lucrativa.

A su vez, pueden ser nacionales, cuando los inversionistas son nacionales; extranjeros, y transnacionales, cuando el capital es de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen. En el caso particular del periódico, es una empresa nacional.

⁶ MUNCH GALINDO, GARCIA MARTINEZ ,Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, 1998, México, pp.45,46

2.2.2 Periódico como Empresa⁷

El periódico es el producto terminado que la empresa El Sol del Bajío produce para ofrecer información y servicios a la población de Celaya y sus alrededores.

La casa editorial cuenta con los requisitos necesarios de una empresa como son: Dirección, planeación, y coordinación, que se requiere para que el producto final, en éste caso, el periódico se realice. Es una empresa privada que brinda información y servicios a la sociedad de la región.

Tiene un director gerente, en quien recae la responsabilidad de la línea editorial del periódico, cuenta con 110 empleados en nómina, es una empresa privada, ya que el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es lucrativa. El origen del capital es nacional. La organización para funcionar se vale del proceso administrativo que lo conforma la planeación, organización, dirección, y control para funcionar. El periódico cuenta con: organigrama, plan de trabajo, y política establecidos por los cuales se rige; por todo lo anterior es una empresa.

La casa editora es respetuosa de las leyes y de la dignidad de la persona humana, está comprometido con la sociedad y ejerce con profesionalismo la libertad de expresión, a la vez defiende las libertades y derecho de los demás. Los reporteros, editores, y jefes deben atender primordialmente a las normas del Manual de El Sol del Bajío, pero sobre todo a las de la Real Academia Española.

El periódico publica información que le permita al lector conocer la verdad. Con base en ello, da cabida a colaboraciones de personas con diferentes criterios.

En la práctica diaria del ejercicio profesional, asume la responsabilidad de lo que publica a través de los reporteros, quienes también deben responder de las tareas a ellos encomendadas. La capacitación es parte que la empresa facilita, pero a la vez es responsabilidad de cada uno de sus integrantes.

⁷ Idem

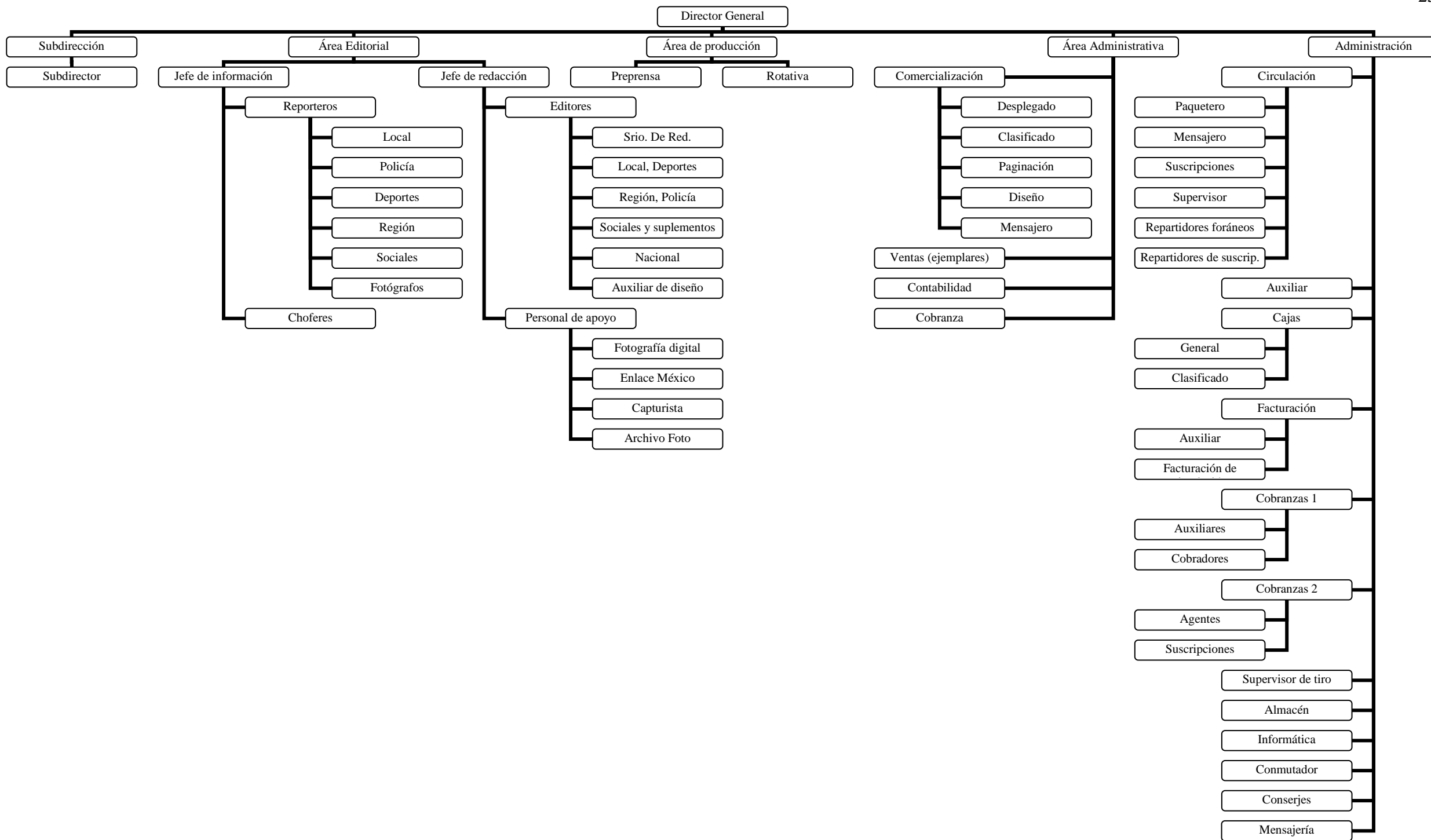
FERRER GUERRA, Consuelo, Manual de Calidad de El Sol del Bajío, Agosto 2002.

El Sol del Bajío promueve el progreso de la sociedad y el mejoramiento de la calidad de la vida. El lector y los anunciantes son los más importantes dentro de esta empresa; por respeto a ellos presenta el contenido informativo con imparcialidad. Los lectores tienen el derecho a obtener la mejor información posible; el equipo de reporteros trabaja para ello y los editores para su mejor presentación.

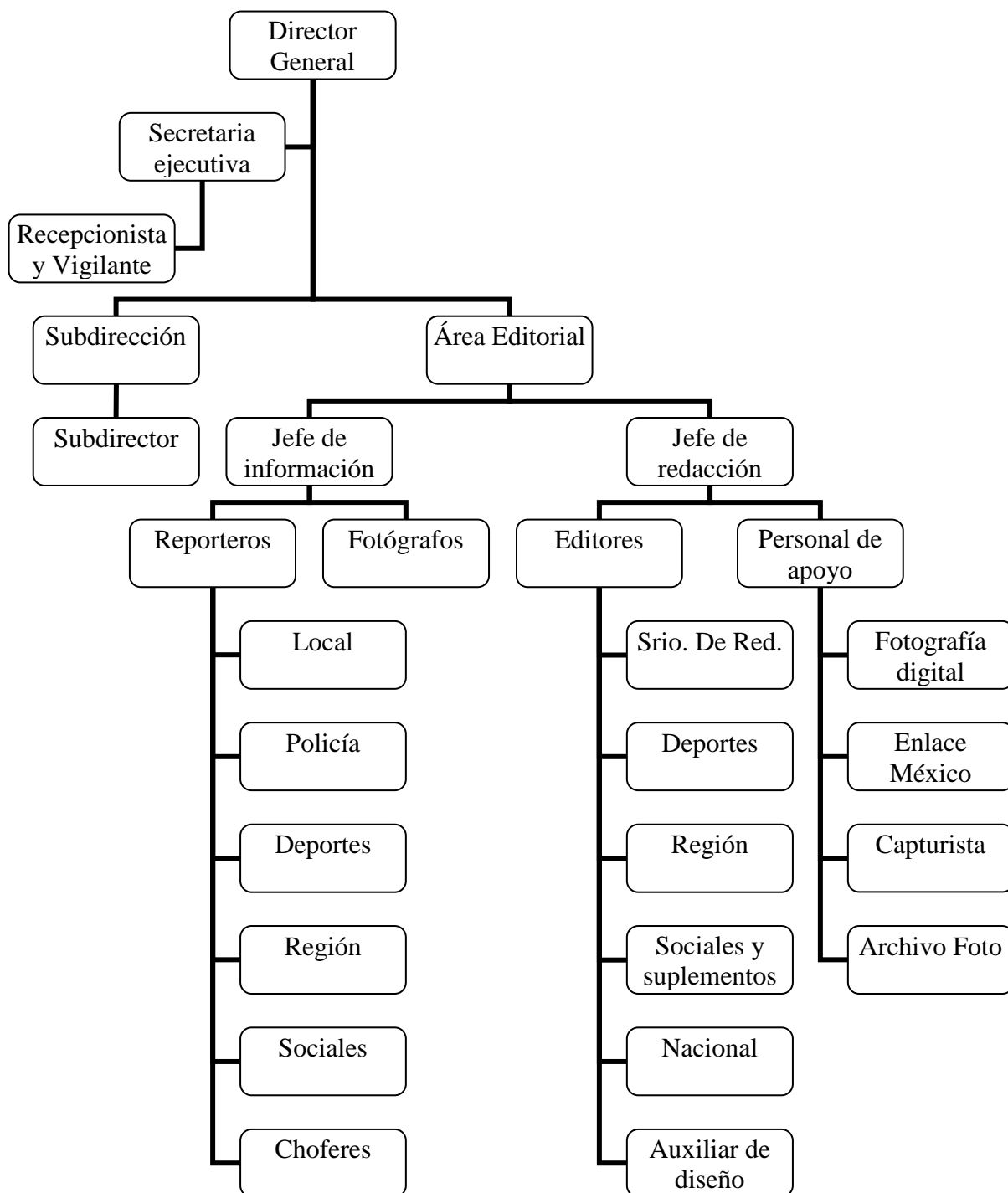
El periódico reconoce que puede haber equivocaciones involuntarias, por eso acepta y publica escritos aclaratorios.

Es de vital importancia que toda empresa para su buen funcionamiento cuente con un análisis de puestos, para poder así medir la efectividad del trabajo de los empleados, y por lo tanto tener mejores resultados organizacionales; al medir la efectividad y ver positivos resultados de un trabajador se le reconoce su labor y por lo tanto la persona se siente motivada; también ayuda a que cada persona conozca quién es su jefe directo y cuáles son sus responsabilidades para evitar así la fuga de responsabilidades; pero sobre todo, es favorable para que el personal reconozca las jerarquías, para distinguir a quién dirigirse, a través de que puesto o nivel comunicarse y reportarse, y de acuerdo a sus funciones saber qué tipo o medio de comunicación ocupar, o qué clase de información deben conocer y se debe manejar; por todo lo anterior es importante abordar el tema de análisis de puestos, en esta tesis.

Para dar apertura al análisis de puestos, se presenta el organigrama general de la empresa, y el del departamento de redacción ya que es el área que compete en esta tesis.



ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE REDACCIÓN



PLANES DE TRABAJO

SALA DE REDACCIÓN:

a.- Información

b.- Edición

¿Qué le corresponde a la Sala de Redacción?

- **A.- Ofrecer calidad de contenido, historias interesantes y, sobre todo, la Noticia.**
- **B.- Presentación adecuada del contenido e imágenes, además de un diseño excepcional.**

Criterios de La Sala de Redacción	EL ÁREA DE INFORMACIÓN debe proporcionar todas las noticias de portada, policíaca, región, sociales, deportes, artículos y contenido editorial para el periódico, lo que incluye historias, fotos, gráficos, columnas, etc.
	Por ser un periódico local debe proporcionar un enfoque local a toda la información, independientemente dónde se genere.
	Debe concentrarse en dar contexto y penetración a la información de sus historias, fotos y gráficos generados localmente.
	Realizar reuniones editoriales para asegurar que la cobertura y la información posea un enfoque con los criterios de la OEM.
	Promover y apoyar todo lo que contribuya a que la comunidad prospere; no permitir que se sume en el crimen y la desgracia. Promover y defender los valores.

2.3.1 Perfil de Puestos que Deben Cumplir los Diferentes Departamentos⁸

Para tener un perfil bien definido de puestos, se necesita aplicar la técnica conocida como análisis de puestos, la cual surgió por la urgente necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de éstas, ya que para que una empresa pueda laborar exitosamente necesita conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

Para determinar el perfil de puestos, es sumamente importante hacer un análisis de cada puesto; el cual es una herramienta que ayudará a los directivos a que conozcan las responsabilidades y características que cada trabajador tiene, para poder así evaluar más eficazmente el desarrollo del empleado de manera individual. Este análisis también sirve para que el trabajador no tenga pretexto para deslindarse de sus obligaciones, de lo contrario habría fuga de responsabilidades.

El análisis de puestos ayuda a tener un mejor control en la organización ya que las funciones ejercidas dentro de la empresa se especializan en gente conocedora o capaz para hacer determinada función. El principio de la especialización fue establecido por Adam Smith hace 200 años, quien afirma que el trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad, supervisando que el empleado tenga las cualidades necesarias para cubrir determinado puesto, y así será mayor su eficiencia y destreza.

Otra ventaja que tiene el realizar un análisis de puestos es la que los supervisores sabrán las funciones a desempeñar de sus respectivos subordinados; por esta razón surge el principio de jerarquía en la organización, la

⁸ Ibidem pp. 109 – 114, REYES PONCE, Agustín Ed. Limusa, México, 1984, pp. 13 – 14, BENNET, Manual de Descripción de Puestos, Ed. Continental Mexico, p. 30, WEITHER, Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, Ed Mc Graw Hill, Mexico 1996, pp. 81 – 100.

cual dice que es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr planes en los que la autoridad y responsabilidad vayan de la mano desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

Asimismo el trabajador realizará mejor y con mayor facilidad su trabajo, siempre y cuando conozca los requisitos para hacer bien su función, pero sobre todo lo hará bien si fue canalizado a un puesto de acuerdo a su personalidad y aptitudes; cabe destacar que éste último aspecto que habla de las aptitudes del empleado, en El Sol del Bajío se contrata en base al empirismo porque la organización no cuenta con perfiles de personalidades por escrito; por dicha razón su servidora realizó un análisis de puestos de la sección de redacción.

2.3.2 Análisis de Puestos⁹

El primer paso que se necesita para hacer un análisis de puestos es que la compañía cuente con un formato de descripción de puestos o actividades, el cual más adelante su servidora presenta el de la sala de redacción de El Sol del Bajío.

Una descripción de puestos es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico, esto con la finalidad de que se siga una misma estructura para poder así tener un mejor control al momento de evaluar el desempeño del contratado.

La descripción de puestos debe contar con **Datos Básicos**, esto se refiere a: La fecha, datos de la persona que describió el puesto, esto es sumamente importante para cualquier duda que el contratante pudiera tener respecto al desempeño del empleado, pueda consultar a la persona que lo estableció y así

⁹ MÜNCH GALINDO, GARCÍA MARTÍNEZ, Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, 7ª reimpresión, 1998, México.,pp. 109 – 114

tener una efectiva retroalimentación; también es de suma importancia la localización del puesto dentro del organigrama de la empresa, la jerarquía porque cuando surge un problema o dudas sobre el cargo a desempeñar saben a quién dirigirse directamente.

El punto anterior que habla sobre la Jerarquía es importante establecer un número determinado de trabajadores a cargo de una sola persona, porque sino después se pierde el control y no se sabe con exactitud lo que están haciendo los subordinados, por ello es bueno tener en la organización el principio de **Amplitud o Tramo de Control**, el cual habla sobre el límite en cuanto al número de subordinados que debe tener a su cargo un jefe, de tal manera que ambas partes puedan hacer bien su trabajo.

Lyndall Urwick quien establece que: un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, a fin de asegurar que no esté sobrecargado, y que esté en la posibilidad de atender otras funciones más importantes, como la planeación del proceso administrativo.

En este caso el periódico ha avanzado porque anteriormente el director ejercía autoridad sobre más personas, pero hoy en día tiene a su cargo directamente solo a los jefes de áreas.

Continuando con los datos básicos también debe de haber un **supervisor** al pensar en contratar a alguien, esto con la finalidad de que haya alguien que vigile las actividades y se asegure que se hagan por medio de la autoridad, y finalmente se necesitan las **características especiales**, este punto consiste en revisar con detenimiento las cláusulas del contrato para asegurarse sí al empleado se le pagará por tiempos extras, cambios de horario, si debe haber disponibilidad para viajar, entre otras cosas.

Por otro lado cuando existe descripción de puestos, es factible que el recurso humano, material y financiero sean optimizados.

La descripción de puestos también debe de contener un resumen del puesto, y establecer por escrito las condiciones del trabajo, para así llegar hasta la medición del desempeño. En el área de redacción, que es en el departamento en la que esta tesis trabaja, los reporteros deben contar con el instructivo por escrito de las responsabilidades y actividades que les corresponden.

En lo que concierne al departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, sí es que se quiere cumplir su función estimulante de la eficiencia y cooperación de los trabajadores; en lo que respecta a este punto es importante destacar como se mencionó anteriormente que El Sol del Bajío no cuenta con dicho departamento; el reclutamiento del recurso humano en dicha casa editorial lo hace el: director, contador, administrador, ó jefes de área.

En El Sol del Bajío, no se tienen establecidas las características o perfiles de empleado que debe cubrir cada puesto y desafortunadamente la Ley no puede precisar las características de cada departamento de los diferentes sectores empresariales, ya que las funciones de una empresa a otra son muy variadas. Por dicha razón la Ley Federal del Trabajo determina en sus artículos 24 fracción II y 47 fracción III que el trabajo se de con la mayor precisión posible.

La situación que se vive en las empresas es poco específica, cosa que la Ley poco tolera, porque en los contratos solo se limitan a poner el nombre del puesto y así dar por entendido las funciones sin tomarse la mínima molestia de explicar y dar por escrito las labores a desempeñar.

La ausencia total de determinación de labores origina incertidumbre sobre las obligaciones que le conciernen a cada empleado, se da el desconocimiento de las cualidades y responsabilidades que supone cada trabajo, hace difícil exigir el exacto cumplimiento de las obligaciones del empleado, facilita el deslinde de las

responsabilidades, da lugar a frecuentes **discusiones** sobre la forma de desarrollar el trabajo, obliga a realizar una selección y capacitación de personal empírico y por lo mismo, entorpece la planeación y distribución de las labores, dificulta el señalamiento de salarios apropiados, e impide realizar hábilmente el mejoramiento de los sistemas de trabajo.

Es importante que en toda empresa exista **Unidad de Mando**, principio que establece que al determinar un centro de autoridad y decisión de cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes sólo ocasiona fugas de responsabilidad, confusión, discusiones, incomodidad, y por lo tanto ineficiencia.

En todas las organizaciones existe un proceso interdependiente, porque al fallar algo afecta todo el proceso o producción de un trabajo; por ejemplo si el departamento de Circulación falla simultáneamente afecta a ventas, y por lo tanto en las finanzas del periódico.

Los problemas en toda organización son normales, porque de ellos surge la oportunidad de ser mejores y estar a la vanguardia para brindar a la sociedad un mejor servicio; pero un problema sin resolver no es normal, porque todos los problemas tienen solución.

Para entender y precisar el análisis de puestos a continuación se muestra el de la Sala de Redacción de El Sol del Bajío, elaboración de su servidora con información extraída del Plan de Trabajo 2008 y Manual de Redacción 2003 del periódico.

Análisis de Puestos de El Sol del Bajío 2009

Nombre de Organización: Periódico “El Sol del Bajío”

Nombre del puesto: Director.

Departamento: Redacción.

Puesto Superior Inmediato: Director General de la OEM.

Puesto Inmediato Inferior: Subdirector, jefe de redacción e información, y jefes de área.

Número de personas en puesto: 1

Objetivo del puesto: Planear, coordinar, controlar y supervisar que se ejecuten las funciones periodísticas y administrativas.

Descripción de Actividades:

Diario

- 1.- Dar y/o supervisar las asignaciones a los reporteros y fotógrafos (9:00 Hrs.)
- 2.- Revisar reportes circulación real y consumos a OEM.
- 3.- Seguir el presupuesto y planes de trabajo.
- 4.- Mesa de Redacción: Revisar avances de la información de todas las secciones y determinar las portadas de local, deportes, región y policía. 15:00 Hrs.
- 5.- Revisar planas a publicar. 20:00 Hrs.
- 6.- Planear nuevos proyectos y dar seguimiento a los que se están realizando.
- 7.- Atender requerimientos de la OEM.
- 8.- Representar al periódico en eventos que invitan.

9.- Autorizar contratación de servicios y compra de materiales que no dependen de la OEM.

10.- Presidir las reuniones de planeación, de evaluación y de la mesa de redacción (diario y cada mes).

11.- Atender y responder requerimientos de OEM.

12.- Autorizar compra de artículos y contratación de servicios.

13.- Autorizar contratación y bajas de personal de acuerdo a la plantilla autorizada por OEM.

14.-Autorizar cambios y promociones del personal.

15.- Promover y procurar la capacitación del personal.

Frecuente (Semanal)

1.-Revisar nómina. (Miércoles)

2.-Coordinar suplementos.

Eventual (Mensual)

1.- Evaluar metas y programas.

2.-Programar actividades de información como: reportajes, entrevistar y seleccionar personal, cuando es necesario.

3.-Encabezar y coordinar el esfuerzo de todos para la buena marcha de la empresa. (Reunión mensual)

4.-Establecer metas, programas y actividades de cada una de las áreas y departamentos, con todos y cada uno de los responsables de: Circulación, Publicidad, Información, Edición, Administración, Cobranzas y Contabilidad.

5.-Seguir y evaluar las metas del presupuesto y del plan de trabajo.

Anual: (diciembre)

Coordinar los proyectos periodísticos: (con radio y TV)

Maratón del Conocimiento (con primarias)

Destino: “Oír tu Voz” (Proceso electoral y seguimiento posterior a compromisos de la autoridad).

Reconocimiento al “Mérito Ciudadano”. (Convocatoria Ciudadana para proponer a personas merecedoras del mismo).

Coordinar evento especiales del periódico: Sep/ jul/dic/ene

Aniversarios: Charreada, Carrera Ciclista y evento social (Reconocimiento Interno).

Sorteo del 59 Aniversario (Inició 21 de Julio).

Presentaciones de promoción en municipios.

Evento social de Navidad.

Reuniones con empresarios, clubes sociales, organizaciones deportivas, colonos y lectores, etc.

Reuniones con clientes especiales.

Promover y concretar convenios con gobiernos.

Herramientas y medios de comunicación: computadora, internet, libreta, pluma, teléfono, radio, vehículo, gasolina, y chofer.

Influencia de departamentos: Todos los departamentos del periódico; cobranzas, administración, contabilidad, publicidad, prensa, sistemas, recepción, vigilancia, etc.

Requisitos:

Experiencia, profesionista con licenciatura en periodismo o en medios de comunicación, edad: 30 años en adelante, tomador de decisiones, don de mando, flexibilidad, autoritario, líder, objetivo, analítico, activo, responsable, organizado, tenaz.

Requerimientos: Haber sido reportero o jefe de información o redacción anteriormente, tener conocimiento de las fuentes informativos, y estar al día en el manejo informativo, es decir conocer a la perfección el entretejido informativo de la ciudad, la región, y el estado. Tiene que ser una persona que haya sido periodista, tenga conocimientos de redacción periodística para poder corregir y dar el enfoque noticioso a las notas; debe poseer gran capacidad de síntesis.

Nombre de Organización: Periódico “El Sol del Bajío”

Nombre del puesto: Sub-director

Departamento: Redacción

Puesto Superior Inmediato: Director

Puesto Inmediato Inferior: -----

Número de personas en puesto: 1

Objetivo del puesto: Ordenar y revisar junto con jefe de información, redacción, y editores la información a publicar en cada edición.

Descripción de Actividades: Revisar junto con el director y jefes, la información, para corregir y jerarquizar las notas.

Herramientas y medios de comunicación: computadora, internet, libreta, pluma, teléfono, radio, vehículo, gasolina, chofer.

Influencia de departamentos: -----

Requisitos:

Experiencia, profesionista con licenciatura en periodismo o en medios de comunicación, edad: 30 años en adelante, tomador de decisiones, don de mando, flexibilidad, autoritario, líder, objetivo, analítico, activo, responsable, organizado, tenaz.

Requerimientos: Haber sido reportero o jefe de información o redacción anteriormente, tener conocimiento de las fuentes informativos, y estar al día en el manejo informativo, es decir conocer a la perfección el entretejido informativo de la ciudad, la región, y el estado. Tiene que ser una persona que haya sido periodista, tenga conocimientos de redacción periodística para poder corregir y dar el enfoque noticioso a las notas.

Nombre de Organización: Periódico “El Sol del Bajío”

Nombre del puesto: Jefe de Redacción.

Departamento: Redacción.

Puesto Superior Inmediato: Director.

Puesto Inmediato Inferior: Editores y personal de apoyo.

Número de personas en puesto: 1

Objetivo del puesto: Coordinar y supervisar que el trabajo periodístico del reportero se esté realizando efectiva y oportunamente, de manera que las notas puedan ser publicadas en la edición del día siguiente.

Descripción de Actividades: Hora de entrada: 17:00 horas

Diario:

- 1.- Llevar una agenda.
- 2.- Mantenerse informado a través de radio con: Policía Municipal, Cruz Roja, contactos y fuentes de los acontecimientos que ocurren en la ciudad.
- 3.- Recibir, revisar y corregir las notas informativas de la sección local; después de que se corrigió alguna nota, se le notifica al jefe de información, para que de a conocer al respectivo reportero el error que tuvo y la corrección que se hizo, si el jefe de redacción tiene duda respecto a alguna nota, llama al reportero correspondiente para aclararla, si ya no está lo contacta por radio, y en caso de ser necesario tiene que regresar a las instalaciones para enmendar el trabajo.
- 4.- Proponer nuevos proyectos.
- 5.- Editar y diseñar la portada de la sección local, ubicar el documento escrito, y gráfico para la portada de la sección local.

6.- Ponerse de acuerdo con el auxiliar de edición para que edite interiores de la parte de local del periódico.

7.- Hacer los sumarios, cabecear notas informativas.

8.-Recibir e insertar anuncios publicitarios, cuando el reportero o fotógrafo no dejan fotografías por determinadas circunstancias, el jefe de redacción debe buscar fotos de archivo referente al tema, enumerar y poner la fecha en las páginas del periódico.

9.- Imprimir pruebas de doble carta para revisar si existe algún error, y corregirlo antes de que se mande la edición a Pre-prensa.

10.-Acceder a las agencias informativas por medio satelital para extraer destacadas noticias del país e insertarlas en su edición, y enviar la edición a CTP.

11.-En conjunto con la mesa de redacción, decidir y enviar a México la información de carácter local, regional o estatal, de interés general y después enviarlo a las editoras de Irapuato y León, apoyado también del encargado de la OEM.

12.- Asistir a las reuniones de la mesa de dirección a la cual pertenece.

13.-Coordinar fotógrafos y reporteros del turno vespertino de local.

12.- Sondear televisión, radio e Internet, para estar al día de las noticias.

Eventuales: Garantizar que el personal conozca sus instructivos de trabajo, retocar fotografías, colores, y textos. En caso de no estar presente el director el jefe de redacción está al mando de la empresa y es responsable de lo sucedido en ella; cuando es necesario también funge como reportero, entrevista, selecciona, y capacita a editores; autoriza permisos laborales.

Frecuentes: Preparar nómina, buscar y leer documentos o información, para mantenerse actualizado.

Herramientas y medios de comunicación: computadora, internet, enlace satelital, libreta, agenda, pluma, teléfono, radio, órdenes del trabajo, y chofer.

Influencia de departamentos: Vigilancia, recepción, pre-prensa, y publicidad.

Requisitos:

Experiencia, estudios profesionales en periodismo o medios de comunicación, organizado, disposición de tiempo, responsable, analítico y objetivo, criterio amplio, amplia cultura, autoridad, don de mando, tomador de decisiones, conocimientos básicos de edición y computación, activos, participativo y motivador, capacidad para resolver dificultades, buena ortografía, habilidad para escribir, y jerarquizar.

Requerimientos:

Para que una persona ocupe el cargo como **Jefe de Redacción**, necesita haber sido reportero el cual haya demostrado profesionalismo y dominio del ejercicio periodístico, así como de la política editorial de la institución, por las funciones que realiza, debe tener conocimiento de las fuentes informativas, y estar al día en el manejo informativo, es decir conocer a la perfección el entretejido informativo de la ciudad, la región, y el estado.

Tiene que ser una persona que haya sido periodista, debe conocer el manejo de la información, así como la redacción periodística para poder corregir y dar el enfoque noticioso a las notas; debe poseer gran capacidad de síntesis para cabecear la información; manejo de programas computacionales como: Adobe, Photoshop, y Acrobat.

Nombre de Organización: Periódico “El Sol del Bajío”

Nombre del puesto: Editores.

Departamento: Redacción.

Puesto Superior Inmediato: Jefe de Redacción.

Puesto Inmediato Inferior: Auxiliar de edición, y reporteros.

Número de personas en el puesto: 6

Objetivo del puesto: Disponer de la información, jerarquizarla, y dar un favorable diseño al periódico, para hacerlo más atractivo ante el público.

Descripción de Actividades:

Diario:

- 1.- Llevar una agenda.
- 2.- Extraer de la carpeta de los fotógrafos las fotografías y guardarlas en la carpeta correspondiente con el formato Photoshop, de esa carpeta extraer las que se necesiten.
- 3.- Recibir las notas de sus respectivos reporteros, en compañía de la mesa de redacción revisar las notas, jerarquizar, y supervisar que las notas respondan a las preguntas qué, quién, cómo, cuándo, dónde, por qué, y para qué.
- 4.-Revisar con el departamento de publicidad los espacios de los anuncios que van a entrar a su sección.
- 5.- Revisar y seleccionar la información recibida de la OEM para integrarla en la edición.
- 6.- Supervisar suplementos.

7.- Armar, cabecear y en caso que se requiera hacer e insertar el sumario de las planas de sus respectivas secciones, poner la fecha del día en las páginas.

8.- Imprimir la plana de prueba en doble carta para revisar que todo esté bien de lo contrario corregir.

9.- Marcar y hacer los cambios de los errores ortográficos encontrados en los encabezados y pies de páginas, y corregir o eliminar las explicaciones innecesarias de la nota.

10.- Enviar la información a CTP'S, las cuales son páginas lectoras que imprimen las láminas con la información.

Eventual: Autorizar permisos laborales e informar al jefe de información o redacción.

Herramientas y medios de comunicación: computadora, programas de diseño, internet, libreta, agenda, pluma, teléfono, radio, órdenes de trabajo.

Influencia de departamentos: Departamento de publicidad, pre-prensa (CTP'S), vigilancia y recepción.

Requisitos: Experiencia, estudios profesionales, conocimientos de programas de diseño y edición, sexo indistinto, no hay límite de edad, escolaridad: preparatoria, carrera técnica, actitud, disposición de tiempo, adaptable, versátil.

Requerimientos:

Conocimiento del medio, formación ortográfica y gramatical, el ocupante al puesto necesita haber sido reportero, habilidad de síntesis para cabecear o realizar los sumarios.

Nombre de Organización: Periódico “El Sol del Bajío”

Nombre del puesto: Auxiliar de diseño o edición.

Departamento: Redacción.

Puesto Superior Inmediato: Editores.

Puesto Inmediato Inferior:-----

Número de personas en puesto: 3 (Local, deportes, y sociales)

Objetivo del puesto: Ayudar con su trabajo al editor para eficientar la labor periodística y lograr que las secciones del periódico estén a tiempo para que el área de prensa pueda producir su tiraje diario a hora oportuna.

Descripción de Actividades: Reportarse con su jefe directo que es el editor para que se le de el material en el cual va a trabajar, ayudar al editor con el diseño y acomodo de la información y fotografías de las páginas interiores.

Herramientas y medios de comunicación: computadora, internet, libreta, pluma, teléfono, programas de diseño.

Influencia de departamentos: Departamento de Publicidad y CTP´S.

Requisitos: Experiencia, preparatoria ó carrera técnica, conocimientos de programas de diseño y edición, sexo: indistinto, no hay límite de edad, actitud, disposición de tiempo, adaptable, versátil.

Requerimientos: Dispuesto a recibir órdenes, conocimiento de paquetería.

Nombre de Organización: Periódico “El Sol del Bajío”

Nombre del puesto: Jefe de Información.

Departamento: Redacción.

Puesto Superior Inmediato: Director.

Puesto Inmediato Inferior: Reporteros, fotógrafos, y choferes.

Número de personas en el puesto: 1

Objetivo del puesto: Coordinar, distribuir, controlar, supervisar y corregir el trabajo de reporteros, fotógrafos, y choferes.

Descripción de Actividades: Hora de entrada 8:30 horas.

Diario:

- 1.- Garantizar que el personal conozca sus instructivos de trabajo y la ubicación del documento escrito.
- 2.- Llevar una agenda de los acontecimientos más importante de la ciudad y la región.
- 3.- Elaborar diariamente las órdenes de trabajo (fuentes de trabajo) para los reporteros, designar al personal para cada evento, reportero, fotógrafo, y chofer, y determinar horarios de salida (coordinar a reporteros, fotógrafos y choferes).
- 4.- Monitorear a los reporteros que están cubriendo hechos noticiosos.
- 5.- Corroborar que se hayan cumplido las órdenes de trabajo: escrita y gráficas.
- 6.- Orientar y supervisar que la información escrita cumpla con las características periodísticas como son: objetividad, veracidad y oportunidad.

7.- Corregir aspectos de redacción, desde ortografía y sintaxis, hasta la claridad de los conceptos, y dar retroalimentación lo más pronto posible a los empleados de sus aciertos o errores.

8.- Asistir a la reunión y entregar diariamente las notas de los reporteros a la mesa de redacción y sugerir al jefe de redacción, y al director las notas a destacar y en conjunto con la mesa de redacción se elige la información que se enviará a México, y a otras editoras.

9.- Dar seguimiento informativo.

10.-Controlar en coordinación con el director, kilometraje de vehículos y del consumo de gasolina.

11.-Solicitar al director vales de gasolina para el servicio regular y los extras cuando sea necesario.

Eventual:

Entrevistar, aplicar pruebas de conocimientos a los aspirantes a ocupar puestos de reportero, evaluar, y seleccionar en conjunto con el director, y finalmente capacitar; también se encarga de entrevistar y seleccionar a fotógrafos, autorizar permisos laborales a los reporteros de local y policía, cuando es necesario fungir como reportero.

Herramientas y medios de comunicación: computadora, internet, libreta, pluma, chofer, vehículo, teléfono, radio, y órdenes de trabajo.

Influencia de departamentos: Vigilancia y recepción.

Requisitos: Experiencia, estudios profesionales en medios de comunicación, organizado, disposición de tiempo, responsable, analítico y objetivo, criterio amplio, amplia cultura, autoridad, don de mando, tomador de decisiones, conocimientos básicos de computación, activos, participativos y motivadores, capacidad para resolver dificultades, buena ortografía, habilidad para escribir, y jerarquizar.

Requerimientos:

Para que una persona ocupe el cargo como **Jefe de Información**, necesita haber sido reportero el cual haya demostrado profesionalismo y dominio del ejercicio periodístico, así como de la política editorial de la institución, por las funciones que realiza, debe tener conocimiento y manejo de las fuentes informativas, y estar al día en el manejo informativo, es decir conocer a la perfección el entretejido informativo de la ciudad, la región, y el estado.

Conocer la redacción periodística para poder corregir y dar el enfoque noticioso a las notas; debe poseer gran capacidad de síntesis.

Nombre de Organización: Periódico “El Sol del Bajío”

Nombre del puesto: Reportero (a) de Local y Policía.

Departamento: Redacción.

Puesto Superior Inmediato: Jefe de Información.

Puesto Inmediato Inferior: -----

Número de personas en puesto: 5

Objetivo del puesto: Investigar, buscar la noticia, escribirla y darla a conocer en las planas del periódico de manera objetiva, y puntual a la población celayense y la región.

Descripción de Actividades:

- 1.- Arribar a la empresa a las 09:00 y a las 16:00 horas, dependiendo el turno asignado.
- 2.- Leer y revisar el periódico para evaluar el material publicado, tomando en cuenta las modificaciones que se les hayan hecho a las notas para retroalimentarse y dar seguimiento a la información publicada.
- 3.- Recibir por parte del jefe de información la orden del día para salir a recabar la información necesaria, en caso de los hechos a cubrir a última hora, se podrán dar personalmente, por radio o teléfono.
- 4.- Cada reportero tiene sus propias fuentes de información designadas, las cuales deben de cuidar, pero también debe hacer reportajes, entrevistas, o crónicas según se le solicite.
- 5.- Revisar antes de salir a trabajar que se tenga todo el material necesario.
- 6.- Acudir al lugar indicado y obtener la información para su publicación.
- 7.- Solicitar al fotógrafo las fotos que el desee.

- 8.- Subir avances a la 1:30 p.m. a la bitácora por medio de la computadora.
- 9.- Escribir la nota del acontecimiento, y anexar a la impresión de fotos con sus respectivos pies de fotos.
- 10.- Entregar 4 notas como mínimo al editor, el cual actualmente funge también como jefe de redacción.

Eventual:

Guiar recorridos por el periódico a estudiantes o visitantes, cubrir guardias en las instalaciones del periódico.

Herramientas y medios de comunicación: Radio, radio-escáner, computadora, libreta, agenda, pluma, teléfono, e Internet, fotógrafo, chofer, vehículo, órdenes de trabajo.

Influencia de departamentos: Vigilancia y recepción.

Requisitos:

Escolaridad: profesional, o que la esté cursando, en su defecto se pide experiencia, sexo: indistinto, espíritu de servicio y responsabilidad, gusto y habilidad por investigar, hábito de lectura, buena redacción, iniciativa, disponibilidad de horario, tenacidad, gusto por la investigación, curiosidad, objetividad, honradez, ética, puntualidad, organización, dinamismo, buena presentación, observador, habilidad y ganas para aprender (superación profesional).

Requerimientos: Conocimientos del medio periodístico, aprobar la evaluación de conocimientos, respeto a la vida privada de las personas involucradas en un hecho noticioso.

Nombre de Organización: Periódico “El Sol del Bajío”

Nombre del puesto: Reportero (a) de Sociales.

Departamento: Redacción.

Puesto Superior Inmediato: Editora de sociales.

Puesto Inmediato Inferior:-----

Número de personas en puesto: 3

Objetivo del puesto: Buscar, cubrir, redactar, y dar a conocer a través del periódico los eventos sociales y culturales de la población celayense y la región.

Descripción de Actividades:

- 1.- Arribar a la empresa a las 09:00 y a las 16:00 horas, dependiendo el turno asignado.
- 2.- Leer y revisar el periódico para evaluar el material publicado, tomando en cuenta las modificaciones que se les hayan hecho a las notas para retroalimentarse y dar seguimiento a la información publicada.
- 3.- Recibir por parte del editor la orden del día para salir a recabar la información necesaria, en caso de las hechos a cubrir a última hora, se podrán dar personalmente, por radio o teléfono.
- 4.- Cada reportero tiene sus propias fuentes de información designadas, las cuales deben de cuidar, pero también debe hacer reportajes, entrevistas, o crónicas según se le solicite.
- 5.- Revisar antes de salir a trabajar que se tenga todo el material necesario.
- 6.- Acudir al lugar indicado y obtener la información para su publicación.
- 7.- Solicitar al fotógrafo las fotos que desee.

8.- Subir avances de las notas a la 1:30 p.m. a la bitácora por medio de la computadora.

9.- Escribir la nota del acontecimiento, y anexar a la impresión de fotos con sus respectivos pies de fotos.

10.- Entregar las notas al editor mínimo 4.

Eventual: Guiar recorridos por el periódico a estudiantes o visitantes, cubrir guardias de 8:00 p.m. a 11:00 p.m..

Herramientas y medios de comunicación: Computadora, internet, libreta, agenda, pluma, chofer, fotógrafo, vehículo, teléfono, radio escáner, órdenes de trabajo.

Influencia de departamentos: Vigilancia y recepción.

Requisitos:

Escolaridad: profesional, o que la esté cursando, en su defecto se pide experiencia, sexo: indistinto, espíritu de servicio y responsabilidad, gusto y habilidad por investigar, hábito de lectura, buena redacción, iniciativa, disponibilidad de horario, tenacidad, gusto por la investigación, curiosidad, objetividad, honradez, ética, puntualidad, organización, dinamismo, buena presentación, observador, habilidad y ganas para aprender (superación profesional).

Requerimientos: Conocimiento del medio social, persona extrovertida, sociable, aprobar la evaluación de conocimientos, respeto a la vida privada de las personas involucradas en un hecho noticioso.

Nombre de Organización: Periódico “El Sol del Bajío”

Nombre del puesto: Reportero (a) de Deportes.

Departamento: Redacción.

Puesto Superior Inmediato: Editora de Deportes.

Puesto Inmediato Inferior:-----

Número de personas en puesto: 3

Objetivo del puesto: Buscar, cubrir, redactar, y dar a conocer a través del periódico los eventos deportivos de la población celayense y la región.

Descripción de Actividades:

- 1.- Arribar a la empresa a las 09:00 y a las 16:00 horas, dependiendo el turno asignado.
- 2.- Leer y revisar el periódico para evaluar el material publicado, tomando en cuenta las modificaciones que se les hayan hecho a las notas para retroalimentarse y dar seguimiento a la información publicada.
- 3.- Recibir por parte del jefe de información la orden del día para salir a recabar la información necesaria, en caso de las hechos a cubrir a última hora, se podrán dar personalmente, por radio o teléfono; el reportero cuenta con sus fuentes y contactos por lo que él mismo también puede notificar al jefe de información y al editor las órdenes de trabajo que tiene para que se integren a las que ya existen.
- 4.-Cada reportero tiene sus propias fuentes de información designadas, las cuales deben de cuidar, pero también debe hacer reportajes, entrevistas, o crónicas según se le solicite.
- 5.- Revisar antes de salir a trabajar que se tenga todo el material necesario.
- 6.-Acudir al lugar indicado y obtener la información para su publicación.

- 7.-Solicitar al fotógrafo el material que el desee.
- 8.- Subir avances de las notas a la 1:30 p.m. a la bitácora por medio de la computadora.
- 9.-Escribir la nota del acontecimiento, y anexar a la impresión de fotos con sus respectivos pies de fotos.
- 10.-Escribir notas de entrenamientos, previas, y la del día del partido de algún deporte.
- 11.- Entregar las notas al editor, mínimo 4.

Eventual:

Guiar recorridos por el periódico a estudiantes o visitantes, cubrir guardias de 8:00 a 11:00 p.m..

Herramientas y medios de comunicación: Radio, computadora, internet, libreta, agenda, pluma, chofer, fotógrafo, vehículo, teléfono, radio-escaner, órdenes de trabajo.

Influencia de departamentos: Vigilancia y recepción.

Requisitos:

Escolaridad: profesional, o que la esté cursando, en su defecto se pide experiencia, sexo: indistinto, espíritu de servicio y responsabilidad, gusto y habilidad por investigar, hábito de lectura, buena redacción, iniciativa, disponibilidad de horario, tenacidad, gusto por la investigación, curiosidad, objetividad, honradez, ética, puntualidad, organización, dinamismo, buena presentación, observador, habilidad y ganas para aprender (superación profesional).

Requerimientos: Conocimientos del medio periodístico deportivo, persona extrovertida, aprobar la evaluación de conocimientos, respeto a la vida privada de las personas involucradas en un hecho noticioso.

Nombre de Organización: Periódico “El Sol del Bajío”

Nombre del puesto: Reportero (a) de Región.

Departamento: Redacción.

Puesto Superior Inmediato: Editor de Región.

Puesto Inmediato Inferior: -----

Número de personas en puesto: 7

Objetivo del puesto: Buscar, cubrir, redactar, y dar a conocer a través del periódico los hechos policíacos y locales de la región.

Descripción de Actividades:

- 1.- Leer y revisar el periódico para evaluar el material publicado, tomando en cuenta las modificaciones que se les hayan hecho a las notas para retroalimentarse y dar seguimiento a la información publicada.
- 2.- Cada reportero tiene sus propias fuentes de información designadas, las cuales deben cubrir diariamente, cuidar, pero también debe hacer reportajes, entrevistas, o crónicas según se le solicite.
- 5.- Revisar antes de salir a trabajar que se tenga todo el material necesario.
- 6.- Acudir al lugar indicado, obtener la información para su publicación, capturar fotografías para apoyar la publicación.
- 8.- Escribir la nota del acontecimiento, y anexar las fotos con sus respectivos pies de fotos.
- 9.- A las 3:00 de la tarde mandar avances de sus notas.
- 9.- Enviar las notas al editor de región por Internet a más tardar a las 5:00 de la tarde (mínimo 4 notas).

10.-Reportarse desde su zona de trabajo diariamente con su editor, por radio e internet, para recibir retroalimentación de su trabajo, y recibir órdenes.

Eventual: Cubrir guardias en las instalaciones del periódico de 8:00 a 11:00 p.m., reuniones con editor, reuniones con director, guiar recorridos por el periódico a estudiantes o visitantes.

Herramientas y medios de comunicación: Radio, computadora, internet, libreta, agenda, pluma, chofer, fotógrafo, vehículo, teléfono, radio-escaner, órdenes de trabajo.

Influencia de departamentos:-----

Requisitos:

Escolaridad: profesional, o que la esté cursando, en su defecto se pide experiencia, sexo: indistinto, espíritu de servicio y responsabilidad, gusto y habilidad por investigar, hábito de lectura, buena redacción, iniciativa, disponibilidad de horario, tenacidad, gusto por la investigación, curiosidad, objetividad, honradez, ética, puntualidad, organización, dinamismo, buena presentación, observador, habilidad y ganas para aprender (superación profesional).

Requerimientos: Conocimientos del medio periodístico, aprobar la evaluación de conocimientos, respeto a la vida privada de las personas involucradas en un hecho noticioso.

Nombre de Organización: Periódico “El Sol del Bajío”

Nombre del puesto: Fotógrafos o Reporteros Gráficos.

Departamento: Redacción.

Puesto Superior Inmediato: Jefe de Información.

Puesto Inmediato Inferior-----

Número de personas en puesto: 8

Objetivo del puesto: Respalda las notas informativas con imágenes, con la finalidad de dar mayor credibilidad al suceso y provocar más interés e impacto en los lectores.

Descripción de Actividades:

- 1.-Recibir y revisar indicaciones a través de orden para fotógrafo, emitida por el jefe de información o el reportero.
- 2.-Llevar cámara, flash, y lentes necesarios.
- 3.-Salir a cubrir la nota con el reportero.
- 4.-Tomar fotografías pedidas por el reportero y las que él tome de acuerdo a su creatividad.
- 5.-Regresar al centro de trabajo, y bajar las fotografías a la computadora e imprimir en hojas para entregar a los reporteros con sus respectivos pies de fotos.

Herramientas y medios de comunicación: computadora, internet, libreta, pluma, chofer, vehículo, teléfono, cámara, flash, pilas, órdenes de trabajo.

Influencia de departamentos: Vigilancia, recepción, y publicidad.

Requisitos:

Sexo indistinto, responsabilidad, creatividad, objetividad, criterio, ética, disposición, don de servicio, buena presentación, y observador.

Requerimientos: Experiencia comprobable o en su defecto conocimientos o escolaridad en fotografía, carpeta o portafolio de fotografías tomadas.

Nombre de Organización: Periódico “El Sol del Bajío”

Nombre del puesto: Choferes.

Departamento: Redacción.

Puesto Superior Inmediato: Jefe de Información.

Puesto Inmediato Inferior:-----

Número de personas en puesto: 2

Objetivo del puesto: Trasladar a reporteros, fotógrafos, y distribuidores de un lugar a otro para que puedan llegar y sobre todo a tiempo a recabar la noticia, y repartir el periódico respectivamente. Por otro lado también su objetivo es llevar y recoger al director a los compromisos que él tenga por parte del periódico.

Descripción de Actividades:

- 1.-Recibir por parte de vigilancia las llaves y vale de gasolina de la unidad a su cargo.
- 2.-Registrar su salida de la bitácora y revisar su unidad antes de salir para firmar de conformidad, si hay alguna inconformidad la hará saber.
- 3.-Ir a la gasolinera para cargar gasolina y hacer un chequeo general de la unidad.
- 4.-Iniciar la distribución con él o los distribuidores del periódico según la ruta asignada y al término de la distribución regresar al periódico para apoyar a reporteros y fotógrafos.
- 5.-Reportarse con el jefe de información para recibir las instrucciones sobre el apoyo que darán a los fotógrafos y reporteros, en caso de que no esté el jefe de información, el reportero podrá dar las instrucciones.

6.-El chofer debe esperar al reportero y fotógrafo hasta terminar con la cobertura del evento, de lo contrario el reportero y fotógrafo deben estar enterados para que ellos se trasladen por sus propios medios o les manden el chofer de relevo.

7.-Regresar al lugar de trabajo, sin dejar nada pendiente y notificar al jefe de información de su llegada.

8. - Mantener la unidad en buen estado.

9.- Ayudar a controlar el mantenimiento y buen estado de los demás vehículos.

Herramientas y medios de comunicación: Vehículo, radio, vales de gasolina, servicio a la camioneta.

Influencia de departamentos: Vigilancia, y recepción.

Requisitos:

Licencia de manejo, examen médico, experiencia, sexo masculino, mayor de edad, estudios mínimos preparatoria.

Requerimientos: Salud en óptimas condiciones, precavido y prudente, responsable, consciente, conocimiento de manejo, disposición, servicial, dispuesto a recibir órdenes, puntual, y honesto.

Nombre de Organización: Periódico “El Sol del Bajío”

Nombre del puesto: Fotografía Digital.

Departamento: Redacción.

Puesto Superior Inmediato: Jefe de Redacción.

Puesto Inmediato Inferior:-----

Número de personas en puesto: 2

Objetivo del puesto: Dar un mejor diseño y retocar las fotografías que se publican para que el editor de cada sección solo las inserte en su página y no se lleve tiempo en hacer esa labor.

Descripción de Actividades:

- 1.- Editar fotografías.
- 2.- Retocar fotografías.
- 3.- Manejar barra de colores para dar o disminuir luces.

Herramientas y medios de comunicación: computadora, internet, libreta, pluma, teléfono.

Influencia de departamentos: -----

Requisitos:

Sexo y edad indistinta, manejo de programas de edición, preparatoria o carrera técnica.

Requerimientos: Disposición de tiempo, gusto por el trabajo de oficina, puntual.

Nombre de Organización: Periódico “El Sol del Bajío”

Nombre del puesto: Enlace a México (OEM).

Departamento: Redacción.

Puesto Superior Inmediato: Jefe de Redacción.

Puesto Inmediato Inferior:-----

Número de personas en puesto: 1

Objetivo del puesto: Establecer comunicación, e intercambiar información y fotografías entre El Sol del Bajío y todas las editoras pertenecientes a la OEM.

Descripción de Actividades:

- 1.-Enviar a editoras afiliadas a la OEM información relevante publicada en las páginas de El Sol del Bajío, y también recibir información de ellos.
- 2.- Enviar a través del intranet a editores del periódico de Celaya, la información que les llegó.
- 3.-Enviar y recibir correos electrónicos.
- 4.- Recibir columnas de colaboradores y entregarlas a editores.

Herramientas y medios de comunicación: computadora, internet, teléfono.

Influencia de departamentos: -----

Requisitos:

Sexo y edad indistinta, manejo de paquetería, preparatoria o carrera técnica.

Requerimientos: Gusto por el trabajo de oficina, puntual, eficiente, disposición de tiempo, interés por trabajar en el turno vespertino y parte del nocturno.

Nombre de Organización: Periódico “El Sol del Bajío”

Nombre del puesto: Capturista y/o Correctora.

Departamento: Redacción.

Puesto Superior Inmediato: Jefe de Redacción.

Puesto Inmediato Inferior:-----

Número de personas en puesto: 3

Objetivo del puesto: Corregir faltas de ortografía de las notas escritas por los reporteros; buscar, extraer, guardar, enviar al editor correspondiente las columnas, y artículos de colaboradores, para que el editor la inserte en su edición del día.

Descripción de Actividades:

- 1.- Corregir faltas de ortografía de las notas hechas por los reporteros.
- 2.- Buscar, extraer, guardar y enviar al editor correspondiente las columnas y artículos de colaboradores .
- 3.- Archivar fotografías.

Herramientas y medios de comunicación: computadora, internet, teléfono.

Influencia de departamentos: -----

Requisitos: Buena ortografía, preparatoria o carrera técnica, edad y sexo indistinto, responsable.

Requerimientos:

Dominio de computación, eficiencia, habilidad para escribir en computadora, gusto por el trabajo de oficina.

Nombre de Organización: Periódico “El Sol del Bajío”

Nombre del puesto: Secretaria Ejecutiva.

Departamento: Redacción.

Puesto Superior Inmediato: Director.

Puesto Inmediato Inferior:-----

Número de personas en puesto: 1

Objetivo del puesto: Atender el teléfono y citas de dirección, organizar agenda del director; y colaborar en lo que necesite la dirección para hacer más eficiente el trabajo, para que la dirección se concentre en las funciones administrativas y periodísticas.

Descripción de Actividades:

- 1.- Atender el teléfono y citas de dirección (organizar agenda), dar recados al director.
- 2.- Manejar documentos de la dirección.
- 3.- Elaborar y enviar cartas, invitaciones, memorandos, avisos; para el exterior de la editorial. Por ejemplo: solicitudes a diferentes instituciones gubernamentales, trámites para acreditación de eventos, entre otras cosas.
- 4.-Elaborar cartas de recomendación para los empleados, cartas que aprueben que den prácticas en el periódico, y/o cartas para los becados.
- 4.- Dar seguimiento a los pendientes con México.
- 5.- Relacionar los cheques.
- 6.- Cuidar el aseo y presentación de la dirección.

Herramientas y medios de comunicación: computadora, internet, teléfono, agenda.

Influencia de departamentos: Todos.

Requisitos:

Sexo femenino, edad 25 a 40 años, manejo de paquetería, experiencia, preparatoria o carrera técnica.

Requerimientos: Gusto por el trabajo de oficina, puntual, eficiente, disposición de tiempo, y trato amable.

Nombre de Organización: Periódico “El Sol del Bajío”

Nombre del puesto: Recepcionista.

Departamento: Administración.

Puesto Superior Inmediato: Administrador.

Puesto Inmediato Inferior:-----

Número de personas en puesto: 2 (turno matutino 9:00 am a 4:00 p.m. y vespertino 4:00 a 11:00 p.m.).

Objetivo del puesto: Recibir, enlazar y canalizar las llamadas y visitas que hagan al periódico con la persona correspondiente.

Descripción de Actividades:

- 1.- Manejo del conmutador (canalizar llamadas).
- 2.- Recibir y dar recados.
- 3.- Recibir llamadas.
- 4.- Atención al cliente.
- 5.- Canalizar, dirigir, y dar indicaciones del área que busca el visitante.
- 6.- Pedir y recibir a los visitantes, credencial y posteriormente entregarla.
- 7.- Dar gafete a los visitantes después de registrarse.
- 8.- Dar el periódico diariamente a reporteros.
- 9.- Mandar y recibir faxes.
- 10.- Hacer llamadas al personal por medio de teléfono, o nextel, en caso de que el jefe de algún área lo requiera, y comunicarlos.
- 11.- En caso de que no se encuentre la persona que buscan; como reporteros, tomar órdenes para eventos de cualquier tipo, y cuando llegue la persona indicada pasarle la orden para que la cubran.

12.- Cuidar el aseo y presentación de la recepción.

13.- Pedir que se anoten en el formato de asistencias de guardias (que elabora el jefe de redacción) el reportero correspondiente y pasar el reporte al jefe de redacción y/o información cuando ellos lo soliciten.

14.- Pasar la relación de llamadas que se hicieron cada mes al administrador.

Herramientas y medios de comunicación: Teléfono, radio, libreta de registro, para visitantes, computadora en la que registran su entrada y salida los empleados, libreta, plumas, órdenes de trabajo de fotógrafos y reporteros, agenda, fax, gafetes de visitantes, relación de guardias, libreta de registro para los reporteros que cubren guardias.

Influencia de departamentos: Todos.

Requisitos: Sexo femenino, edad 25 a 40 años, experiencia, preparatoria o carrera técnica.

Requerimientos:

Gusto por el trabajo de oficina, puntual, eficiente, disposición para trabajar en el turno vespertino y parte del nocturno, trato amable, observadora y precavida, responsable, agilidad, e iniciativa.

Nombre de Organización: Periódico “El Sol del Bajío”

Nombre del puesto: Vigilante.

Departamento: Administración.

Puesto Superior Inmediato: Administrador.

Puesto Inmediato Inferior:-----

Número de personas en puesto: 2 (rolan turnos de 24 horas cada uno).

Objetivo del puesto: Verificar y cuidar las personas que entran al edificio y apoyar cuando sea necesario en sus labores a la recepcionista.

Descripción de Actividades:

- 1.- Abrir y cerrar las puertas porque es quién tiene llaves de todas las puertas.
- 2.- Cuidar la seguridad del edificio.
- 3.- Apoyar o suplir en sus actividades a la recepcionista cuando se requiera.
- 4.- Cambiar diariamente a las 8:00 horas los periódicos: El Sol del Bajío, La Prensa, y El Esto que se exhiben en un aparador en la recepción de la editora.

Herramientas y medios de comunicación: Teléfono, radio, libreta de registro para visitantes, computadora en la que registran su entrada y salida los empleados, libreta, plumas, órdenes de trabajo de fotógrafos y reporteros, agenda, fax, gafetes de visitantes, relación de guardias, libreta de registro para los reporteros que hacen guardias .

Influencia de departamentos: Todos

Requisitos: Sexo masculino, edad 30 a 50 años, experiencia, preparatoria o carrera técnica.

Requerimientos:

Puntual, eficiente, disposición para trabajar en el turno vespertino y parte del nocturno, trato amable, observador y precavido, responsable, agilidad, e iniciativa.

Nota: Cabe destacar que el departamento de publicidad tiene relación con el departamento de redacción; por ejemplo: Cuando se tiene que cubrir una publicidad el jefe publicidad, solicita al jefe de información que haga una orden de trabajo para el fotógrafo y en caso de que se requiera también para el reportero, posteriormente solicita al editor de la sección correspondiente, que la incorpore en la edición de determinado día y con las características correspondientes. En caso que se requiera el reportero debe hacer una nota informativa de apoyo.

Por su parte el área de Pre-prensa también tiene relación y comunicación con Redacción, específicamente con los editores de cada sección del periódico, porque ya que los editores tienen su página esquemada, corregida y lista, la envían a las máquinas modernas del periódico, para que Pre-prensa las reciba para pasar la información a láminas y así entregarlas a Rotativas.

En caso de que las páginas no lleguen a su destino, se lo notifican al respectivo editor, o bien le hacen saber si las páginas llegaron con algún error en la cabeza de la nota, o en las fotos.

El análisis de puestos es de suma importancia para el proceso de reclutamiento es por ello que enseguida se define la palabra proceso y se explica la forma en que el periódico lo lleva a cabo, el cual se conforma de tres partes: Selección, contratación, e inducción.

El proceso, es la sucesión, serie de cosas que siguen cada una a otra, en éste caso la primera es:

- **Selección:** Las personas autorizadas dentro del periódico para seleccionar personal para el área de redacción son el: Director, jefe de información y redacción.

Cabe resaltar que el proceso de reclutamiento es de manera directa, los interesados se acercan al periódico, o también es a través de referencias o recomendaciones; en primera instancia se entrevistan con el jefe del área en la que la persona está interesada en pertenecer, y si aprueba ese filtro, se entrevista con el director para que tomé la decisión final. Si la persona desea trabajar en el área de redacción, el jefe de información o redacción lo entrevistan y se cercioran que el candidato conozca del medio, tenga experiencia o preparación en el área, y enseguida se le hacen pruebas de ortografía, sintaxis y conocimientos; cabe destacar que las pruebas son únicamente para la vacante de reporteros, a lo que concierne a otro puesto solo se les hacen entrevistas. Después de analizar al postulado, el jefe de información o redacción le llaman en caso de haber sido elegido, para que se presente a trabajar en determinada fecha.

La persona autorizada que da “el último visto bueno” es el director, quién da la decisión final sobre si se queda o no el candidato.

En la actualidad El Sol del Bajío tiene más cuidado que hace algunos años al seleccionar personal, ahora son más selectivos.

A continuación se anexan ejemplos de las pruebas de ortografía y conocimientos generales de periodismo que efectúan en su proceso de selección a reporteros.

HOMÓFONAS

Las palabras que suenan igual y se escriben de distinta manera se llaman **homófonas**. Coloca el homófono que corresponda:

A VER / HABER

Voy _____ qué hacen por la tele.
 El verbo _____ se escribe con h.
 ¡_____ si te portas un poco mejor!
 Tiene 3200 ptas. en su _____
 ¿Te han suspendido? ¡_____ estudiado más!
 ¿_____? ¡Qué bonito!
 Le gustaría _____ podido ir al concierto.

AY / HAY / AHÍ

¡____! Me he hecho daño.
 _____ dos niños jugando en el parque.
 Pon todas las cosas _____
 ¿Qué _____ para comer?
 ¡____,____,____! Te las cargarás si no paras.
 _____ que saber cómo se escriben las palabras
 Hace frío _____ fuera.

A / HA

Voy ____ coger un trozo más de carne.
 Todo el día ____ hecho sol y ahora llueve.
 Se marchó ____ Madrid en tren
 ¡____ que no me pillas! Le dijo el niño
 El profesor ____ decidido poner un examen.
 Me gusta estar ____ su lado.

TUBO / TUVO

No pudo ver el final porque _____ que marcharse a las 5.
 Pásame ese _____ gris, lo colocaremos aquí.

No _____ ningunas ganas de protestar
 Han dicho que acabará pasando por el _____
 _____ dos hijos que murieron antes de casarse con la actriz.

EVALUACIÓN GENERAL

- 1.- ¿Qué es un reportero?.
- 2.- ¿Qué hace un reportero?.
- 3.- ¿Cómo se debe conducir un reportero?.
- 4.- ¿Qué son las fuentes informativas?.
- 5.- ¿Qué fuentes informativas de su medio conoce?.
- 6.- ¿Qué son los géneros periodísticos?.
- 7.- ¿Qué considera por noticia?.
- 8.- ¿Cuáles son las preguntas a las que debe responder una noticia?.
- 9.- ¿Por qué se definen esas preguntas como básicas?.
- 10.- ¿Qué es Lead?.
- 11.- ¿Qué es y de que partes se compone una oración gramatical, por la función que desempeña cada una de sus partes, y por su estructura?.
- 12.- ¿Qué características debe tener la redacción de una nota informativa?.
- 13.- ¿Cómo se redacta una crónica?.
- 14.- ¿Qué es un reportaje?.
- 15.- ¿Considera que en su medio hay suficientes noticias como para llenar una plana y mantener la atención de los lectores de manera permanente?.
- 16.- ¿Quiénes son los presidentes municipales del lugar donde vive y de los municipios que colindan con los de su lugar de residencia?.
- 17.- ¿Qué clubes deportivos, asociaciones civiles, partidos políticos o grupos conoce en su medio?.
- 18.- ¿Conoce los periódicos El Sol del Bajío, La Prensa del Bajío y el Esto del Bajío?.

19.- ¿Qué opinión tiene de cada uno y cómo los ve la gente donde vive?.

20.- ¿Le gustaría trabajar para estos periódicos?, ¿por qué?.

Las anteriores evaluaciones tienen apenas unos meses que se implementaron, por lo que a escasas personas se les han realizado, ya que anteriormente no se aplicaban. El periódico en general y sobre todo en lo que respecta a la sala de redacción, tiene poca rotación de personal, la mayoría ya tiene años trabajando para la editora, por lo que no ha habido mucha necesidad de aplicar las evaluaciones, las cuales son calificadas a criterio del jefe de información, no se maneja calificación mínima ni máxima.

➤ **Contratación:**

La decisión final la toma el director del periódico, en cuánto se contrata a la persona, el nuevo empleado se dirige con el administrador de la casa editora para que firmen contrato, se le pidan y lleve los papeles necesarios, tales como: Solicitud de empleo, copia de acta de nacimiento y de identificación actual, fotografía actual, comprobante de domicilio, número de afiliación de seguro en caso de que lo tenga.

El primer contrato que se les hace es de un mes (a prueba), y si dan resultados y ambas partes se sienten satisfechas, se renueva el contrato de manera indefinida.

➤ **Inducción:**

Según el puesto que se esté ocupando, la inducción la lleva a cabo su jefe directo de manera breve y concisa; puesto que la manera en que el periódico lo maneja es a base de la vivencia, y la experimentación en campo.

Para profundizar más en el tema, el cuál es referente a la estrategia de comunicación para El Sol del Bajío, se da paso al tercer capítulo en el que se define la comunicación como tal.

CAPÍTULO

III

Capítulo III

3.1 DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN¹⁰

Hoy y siempre el término comunicación es muy importante para todos los aspectos de la vida, porque es el camino que nos brinda la vida de conectarnos y unirnos con uno mismo y el entorno, desde el primer día de vida el ser humano se expresa, se comunica a través del llanto y los movimientos corporales, es ahí donde tiene sus primeros contactos con la comunicación en la tierra.

Es por ello que en este tercer capítulo se hablará precisamente sobre la **COMUNICACIÓN** desde el punto de vista de diversos autores que la han estudiado, tales como: **Satir, Davis, Newstrom, Smith, y Fernández.**

El verbo comunicar proviene de la voz latina “comunicare”, poner en común. En su acepción más general, comunicación es acción y efecto de hacer a otro, partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer.

Viginia Satir en su libro “En Contacto Íntimo” define la comunicación como la aportación y recepción de significado entre dos personas cualesquiera. Las interrogantes se vuelven: ¿Cuál es el sentido?, ¿Cómo se aporta?, ¿Cómo se recibe?, ¿Qué pasa con cada persona en consecuencia y qué ocurre con la relación?. La autora cita una comparación referente a la comunicación, la cual es cierta e interesante, ella dice que la comunicación es como la respiración que mantiene a la vida.

¹⁰ DE GORTARI Sergio Flores, Emiliano Orozco Gutiérrez. Hacia una comunicación administrativa integral, Ed. Trillas. México, 2000, p. 24, SATIR Virginia, En contacto íntimo, Ed. Árbol, México, 1994, pp 27,28, KEITH Davis, JOHN Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, Ed. Mc Graw Hill, México, 2003, pp.55,56, SMITH Manuel, Cuando digo no, me siento culpable, Ed. Grijalbo, México, 1983, pp.132,133, FERNANDEZ COLLADO Carlos, La comunicación humana en el mundo contemporáneo, 2ª ed, Ed. Mc Graw Hill, México, 2003, p.16

En este contexto, es más fácil entender por qué hay tanto dolor en las relaciones humanas. Así como todo el mundo respira, todo el mundo se comunica.

Keith Davis y John Newstrom en su libro sobre Comportamiento Humano definen la comunicación como la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Es una forma de ponerse en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. El objetivo principal para los autores antes mencionados, es que el receptor entienda el mensaje tal como lo pretende el emisor, cuando la comunicación es efectiva se establece un puente de significado entre dos personas de modo que puedan compartir lo que sienten y conocen, cuando se usa dicho puente ambos pueden eliminar o disminuir los malentendidos que a veces separa a las personas.

Por otra parte **Manuel J. Smith** autor del libro “Cuando Digo No, me Siento Culpable”, dice que la comunicación es la cola que mantiene unidas a las personas, mientras una relación se desarrolla, y se fortalece para canalizar el apoyo, el consejo, la productividad, el interés, y la satisfacción de las dos partes. Él hace mucha énfasis en la importancia de la asertividad en el marco de la comunicación, señala que para que una relación de cualquier índole, social, personal, o laboral se desarrolle, las dos partes deben tener por lo menos un mínimo de asertividad en la interacción o en su trato mutuo.

El comportamiento asertivo lo explica como algo mucho más que exigir de los demás el respeto de nuestros derechos, impedir que los demás nos manipulen, ser asertivos consiste en comunicar a otros quiénes somos, qué hacemos, qué deseamos, y qué esperamos de la vida. Una clave importante de la asertividad es decir lo que se piensa sin herir o lastimar a alguien, es respetar lo que piensa y es la otra persona.

Carlos Fernández Collado en su libro La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo se refiere a la Comunicación como el proceso interpretativo

mediante el cual los individuos responden y crean mensajes para adaptarse a su entorno y a las personas que los rodean.

Después de haber enunciado algunas definiciones de comunicación de importantes y reconocidos autores se describirá de manera personal dicho término.

La comunicación es un proceso de interacción en el cual deben existir mínimo dos personas que fungen como emisor y receptor con el objetivo de expresar un mensaje. Aspecto fundamental de la comunicación es la retroalimentación, lo cual ayuda a generar una respuesta, también es el aspecto final del proceso que denota si el mensaje del emisor fue entendido o interpretado correctamente por el receptor.

Se dice que existe comunicación cuando ya no quedan restos de confusión, una pieza clave para que la comunicación sea eficaz es la asertividad.

La comunicación surge debido a la necesidad de compartir, a través de los actos. A través de la comunicación conocemos y somos conocidos; la comunicación es como el principio de todo cambio verdadero. Es la nutrición especial de la salud humana y la única puerta hacia una vida nueva y feliz. La comunicación no es lo que se quiere decir o lo que se dijo, es lo que el receptor entendió.

Después de que se hizo una propia definición de los anteriores conceptos de diversos autores se denotarán a través del siguiente cuadro las características de la comunicación que se observaron:

AUTOR	CARACTERÍSTICA
Viginia Satir	El Contacto Físico
Keith Davis y John Newstrom	La Decodificación
Manuel J. Smith	La Asertividad
Carlos Fernández Collado	Es un Proceso que influye en la adaptación

Después de haber definido y analizado el término comunicación en el ámbito social y general, es necesario para el tema de estudio, abordar el tema de comunicación dentro de una organización por tal motivo se conceptúa la Comunicación Organizacional.

3.2 Definición de Comunicación Organizacional¹¹

Fernández Collado puntualiza que la **Comunicación Organizacional**, es considerada como una actividad dinámica que mantiene una estructura la cual, no es estática sino cambiante ya que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización. La comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes en un sistema de objetivos determinados.

La comunicación interna se conforma de: Las actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación, con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la organización. Las organizaciones definitivamente no pueden existir sin comunicación. A falta de ésta, el personal no sabría qué hacen sus colegas o jefes.

¹¹ FERNÁNDEZ COLLADO Carlos, La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo, , 2ª ed. Ed.Mc. Graw Hill, México, 2003, p. 93, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, La Comunicación en las Organizaciones, Ed. Trillas, México, 1998, pp.293-295.

¿Por qué es importante comunicar dentro de las organizaciones?

Todo directivo ha de adquirir una serie de aptitudes para conseguir que su labor sea más eficiente. Entre ellas hemos de destacar la comunicación, motivación, toma de decisiones y saber delegar.

¿Cuál es el trabajo de un directivo?...sentarse en el sillón...no, el trabajo de un directivo es analizar, diagnosticar, planificar y controlar sobre unos resultados u objetivos esperados...hasta aquí de acuerdo ¿no?. Pero esto no funciona si el directivo no lo comunica, no lo transmite a su equipo.

En cualquier organización o grupo, la comunicación tiene cuatro funciones centrales: Controlar, motivar, expresar emociones e informar. La comunicación alienta la motivación porque le aclara a los empleados qué deben hacer, cómo lo están haciendo y que pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente. La definición de metas concretas, la **retroalimentación sobre el avance logrado hacia las metas** y el reforzamiento de la conducta deseada, estimulan la motivación y requieren que exista comunicación.

Comunicar es entonces otro de los procesos claves de un directivo y es importante porque es la llama que prende la mecha, por eso es tan importante...

Comunicar es hacer partícipe a otro de algo, si este no es partícipe, no sería posible la comunicación.

Se dice que la comunicación organizacional en México se ha visto como una función limitada al manejo de mensajes formales a través de medios impresos, es decir, a comunicación interna vía publicaciones.

En los últimos tiempos algunas organizaciones han iniciado procesos de ampliación o modernización de las responsabilidades del área, aunque todavía, con alcances limitados. Quizá la importancia real de estos esfuerzos consista en que conforman la punta de lanza del futuro de la función comunicativa, el cual se plantea mucho más amplio, complejo y tecnificado.

Algunas organizaciones platican su experiencia; la mayoría de las empresas no se preocupan ni se ocupan por esta área.

Según Jean Domette, vicepresidente ejecutivo de Comunicología Aplicada en México, dice que las empresas son como los seres vivos, no pueden vivir aisladas, y buscan cada vez más relacionarse con los miembros de la comunidad donde se desarrollan: autoridades, proveedores, clientes, etc. Saben que al comunicarse con estos públicos, mejorarán sus relaciones.

Anderson Clayton, crea una función encargada de la comunicación interna y externa, primero dependiente de una Dirección de Relaciones Públicas, y más tarde como un departamento especializado en comunicación organizacional, unido desde su nacimiento al del personal, lo cual la diferencia de otras empresas.

Son escasas las organizaciones, aún en la actualidad, donde se prueba la funcionalidad de la comunicación. Domette dice, que las empresas tienen una serie de prioridades que se miden, generalmente por los ingresos y los egresos, sin embargo aquellas que han entendido que además de la acción publicitaria directa hacia los consumidores existe una serie de interacciones que crean o fortifican su estructura general, son las empresas que pueden resistir una crisis, una caída del mercado o una competencia fuerte. Asimismo han logrado consolidar su posición no sólo en un segmento del mercado, sino ante la sociedad.

3.2.1 Áreas de la Comunicación Organizacional¹²

A) 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

¹² FERNÁNDEZ COLLADO Carlos, La Comunicación en las Organizaciones, Ed. Trillas, México, 2002, p. 12
GOLDHABER Gerald, Comunicación Organizacional, Ed. Diana, México, 1984, pp.204,206, GARBETT Thomas, Imagen Corporativa, Ed.Legis, Bogotá, Colombia, 1991, pp.162,163,166, TREVIÑO Rubén, Publicidad, México, 2000, Ed. Mc Graw Hill.,pp 2,3,15.

los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

La comunicación interna se puede dar de manera: ascendente, descendente, horizontal, y seriada dependiendo de quien inicia el mensaje y quien lo recibe.

- **Las comunicaciones descendentes** son las que surgen de los superiores hasta los subordinados; y la otra es la **ascendente** la cual va de los subordinados a los superiores.

- **La comunicación horizontal** es el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización, los mensajes comunicados de ésta manera están relacionados con la resolución de problemas, con coordinación, organización, y rumores.

- **Comunicación Cruzada** es el intercambio de mensajes entre personas que están en diferentes niveles jerárquicos y departamentos de una organización.

- **Comunicación Seriada** es el camino que la comunicación sigue paso a paso, el proceso de persona a persona dentro de la organización; cuando se da esta comunicación es poco confiable porque se va deformando la comunicación y cuando llega el mensaje a su destino final es una información totalmente diferente a la original. Existen y coexisten paralelamente redes formales e informales, por éstas últimas circulan sobre todo rumores e información oficiosa.

Dentro de la organización también encontramos la comunicación informal, la cual con frecuencia toma la forma de noticias, comentarios, grapevine y rumores. De acuerdo con Gibson y Donnelly se estima que las organizaciones estadounidenses generan 33 millones de rumores al año.

El inconveniente de dicha comunicación se da cuando el mensaje llega al receptor final, ya que el mensaje puede perder fidelidad y credibilidad; porque de persona a persona el mensaje se exagera, añade, o se deja a un lado detalles importantes del contenido por intereses y necesidades propios del emisor.

En las comunicaciones descendentes fluyen mensajes de tarea o mantenimiento, relacionados con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas y políticas.

Katz y Kahn han identificado **5 tipos de comunicaciones descendentes:**

- Instrucciones laborales: Son directrices explicando una tarea específica; en el caso de el periódico, un ejemplo de ello en la sala de redacción son las órdenes de trabajo que da por escrito el jefe de información a los reporteros, pero también se emplea la comunicación oral a través de reuniones que tiene el director con el subdirector y jefes de áreas. Otra forma en la que se presenta dicha comunicación es por un instructivo de trabajo que debe tener cada reportero, en el cual se basa el jefe de información para corregir las notas de los reporteros antes y después de su publicación con la finalidad de retroalimentar el trabajo del empleado.
- Exposición razonada de los trabajos: Mensajes que explican cómo determinadas tareas se relacionan con otras tareas de la organización (ej: reuniones).
- Procedimientos y prácticas: Mensajes relacionados con las políticas, reglas, beneficios, de la organización. Por medio de un manual de funciones del personal se dan a conocer dichos mensajes.
- Feedback (retroalimentación): Mensajes que sirven para elogiar el trabajo individual de un empleado. Debido a la rapidez con que se vive en un diario

es muy común que la comunicación se dé verbalmente de persona a persona o por radio y teléfono.

- Presentación de objetivos: mensajes diseñados para motivar a los empleados explicándoles la misión de la organización.

En lo que respecta a las comunicaciones ascendentes pueden estimular la participación de los empleados en la preparación de políticas operativas aplicables al departamento o a la organización como es el caso de su servidora con lo que estoy haciendo con la tesis.

Planty y Machaver sostienen que son 4 las razones por las que la gerencia debe valorar las **comunicaciones ascendentes**:

- El subordinado al sentirse escuchado por sus superiores, escucha y atiende eficientemente la petición del jefe.
- Facilitan la aceptación y participan en las decisiones tomadas, y los subordinados son menos renuentes al cambio dentro de la organización.
- Se da la retroalimentación.
- Promueven y animan a la presentación de ideas valiosas.

Por ello se consideran las comunicaciones ascendentes importantes para la eficaz planeación, toma de decisiones, y motivación.

También se dice que la comunicación ascendente debe incluir mensajes relacionados con: lo que están haciendo los empleados (reportes), los problemas laborales no resueltos, sugerencias de mejoras, el sentir y pensar de los empleados en el trabajo. Las actividades de comunicación que normalmente se incluyen en las comunicaciones ascendentes son: asesoramiento, sistemas de

discusión y liquidación de quejas, charlas, encuestas de opinión, cartas de los empleados, reuniones sociales, y mítines.

La comunicación ascendente en la organización antes mencionada la mayor parte del tiempo también se aplica de manera verbal, a través del jefe directo del empleado.

En el caso de El Sol del Bajío, la comunicación interna que con mayor frecuencia se emplea es de forma descendente, por ejemplo; cuando se necesita dar a conocer determinada información, el director reúne a los jefes o al jefe de área que le compete la noticia y dicho jefe a su vez lo da a conocer a sus subordinados. Muchas veces también se da a conocer la información por medio circulares o memorandos publicados en un tablero instalado a la entrada de la casa editora y en las ventanas de la sala de redacción.

B) COMUNICACIÓN EXTERNA: Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

Como ejemplo en El Sol del Bajío la comunicación externa, se lleva a cabo: Atendiendo a clientes que desean insertar publicidad o clasificados, en el periódico se hace de manera directa en las instalaciones, por teléfono, correo y por medio de la visita de los agentes, y a través del buzón de sugerencias.

Cuando la empresa desea comunicar o informar algo a sus lectores, lo hace también por medio de las páginas del periódico, pantalla electrónica,

instalada afuera de las instalaciones de la casa editora, llamadas por teléfono, encuestas, radio, televisión local, y su página de internet.

C) RELACIONES PÚBLICAS: Éste es otro de los elementos que ha tomado fuerza en los últimos años. Incluye todo tipo de trato que en apariencia no va directamente dirigido a vender y que proyecta una imagen ante diversos públicos. Consiste en atender clientes especiales, ayudar a instituciones no lucrativas, promover o atender visitantes a la empresa, emitir informes a públicos selectos, dar pláticas en universidades o establecer contacto con editorialistas, periodistas o representantes de los medios de comunicación. Los conciertos a los que se invita a clientes o proveedores son una buena forma de establecer buenas relaciones públicas.

Como ejemplos de Relaciones Públicas que El Sol del Bajío maneja se encuentran: La coordinación de los proyectos periodísticos: (con radio y Tv)

Maratón del Conocimiento (con primarias)

Destino: “Oír tu Voz” (Proceso electoral y seguimiento posterior a compromisos de la autoridad)

Reconocimiento al “Mérito Ciudadano”. (Convocatoria Ciudadana para proponer merecedoras del mismo).

Coordinación de eventos especiales del periódico, como:

Aniversarios: Charreada, Carrera Ciclista y evento social
(Reconocimiento Interno).

Sorteo de Automóvil

Presentaciones de promoción en municipios

Evento social de Navidad.

Reuniones con empresarios, clubes sociales, organizaciones deportivas,

Colonos y lectores.

Reuniones con clientes especiales

Patrocinios

Promover y concretar convenios con gobiernos

Atender y responder requerimientos de OEM

D) PUBLICIDAD: Hablar de publicidad es hablar de comunicación, de difundir un mensaje a sólo una persona o a todos los habitantes posibles de la tierra, es prometer algo que más vale cumplir; presumir o exagerar algún tributo que se tenga e invitar al cliente a que dé su preferencia a cambio de una gratificación o satisfacción. El anunciante desea vender e impactar, el creativo ganar premios y reconocimientos que le permitan cotizarse y sentirse mejor.

La publicidad puede lograr grandes objetivos al influir con un mensaje bien planificado, ejecutado, y difundido en el lugar, momento, y número de veces debido.

La publicidad no hace milagros ni cura casos de cáncer tales como de productos de mala o pésima calidad, distribución o política de ventas. Difícilmente llegará a triunfar un nuevo producto o servicio que no ofrezca beneficios o ventajas diferenciales verdaderas y entendibles por sus clientes meta.

La publicidad ha cobrado fuerza, a través de los años, a medida que la tecnología se ha desarrollado y permitido multiplicar los mensajes y llevarlos de una manera masiva a un público numeroso, hambriento de información, con cada vez menos tiempo disponible, más presiones de la vida moderna, menos dinero en su bolsillo, menos fidelidad a sus marcas tradicionales y por lo mismo, más inseguridad ante las diferentes propuestas de ventas.

Con lo que respecta a la casa editora, la publicidad que emplea es a través del mismo periódico que ellos elaboran, pantalla electrónica de dicho periódico, y en ocasiones, dependiendo la información que quieran dar a conocer se apoyan de la publicidad en radio o televisión local para continuar presente en los lectores, y recordarles los servicios que dicha editora ofrece.

Como parte del plan de publicidad se otorgan promociones a los lectores, como por ejemplo, las rifas que hace algún tiempo se hicieron para ganar un carro.

E) PUBLICIDAD INSTITUCIONAL O CORPORATIVA: Es una herramienta efectiva para una diversidad de problemas y necesidades de comunicaciones de una corporación. A pesar de ser una de las herramientas más costosas de relaciones públicas, puede lograr el reconocimiento público de la compañía más rápido que cualquier otra cosa.

La publicidad corporativa puede dirigirse a toda la población pero es más común a grupos selectivos, y es utilizada hoy en día principalmente por razones de ventas en las compañías que hacen productos costosos, complejos, o atendiendo a las especificaciones del cliente.

La publicidad corporativa es la principal aliada en la creación de la imagen de la compañía; para hacerla correctamente se necesita un compromiso de recursos económicos, parte de ese compromiso es la disposición de perseverar con un programa de publicidad corporativa durante largo período, porque uno o dos anuncios no consiguen nada concreto. Los programas de uno a tres años son más realistas. Otra parte del compromiso es el tiempo del ejecutivo para trabajar con una agencia publicitaria en el desarrollo de anuncios efectivos.

La creación de publicidad de la empresa no debe dejarse en manos de la agencia, sino que debe reflejar los propósitos y el carácter de la gerencia, por ello

es recomendable que la alta gerencia tenga tiempo y colaboración para expresar la personalidad de la organización.

El contenido del anuncio se centra primordialmente en la compañía, no en sus productos y servicios.

PUBLICIDAD INSTITUCIONAL O DE PRESTIGIO: Su uso llegó al máximo en la década del 60 y principios de la del 70. Hoy sólo unas compañías como Philip Morris, compañías petroleras, y otras cuantas continúan haciendo publicidad en esta forma. El abandono de la publicidad de prestigio es el resultado de la mayor importancia que se le da a la línea de base en todas las comunicaciones de la empresa de hoy, lo que le dio mal nombre fue la falta de un beneficio comprobable.

Por lo regular El Sol del Bajío no requiere de dicha publicidad debido a que gracias a los casi 60 años de vida que tiene, ya es reconocido en toda la ciudad de Celaya y la región; su trabajo de día a día habla por sí solo.

3.2.2 Problemas más Frecuentes de Comunicación Interna¹³

En el libro de Goldhaber Gerald, de Comunicación Organizacional Huse y Bowdich enumeran cuatro principales características del grupo : Propósito común, interacción, conciencia mutua y auto-percepción como miembro del grupo; éstas características se les hacen interesantes ya que creen que los grupos formados dentro de la organización sirven para acelerar el flujo de la información y para satisfacer ciertas necesidades personales, factor que es de suma importancia ya que en la mayoría de las empresas el que no tengan sus necesidades personales satisfechas les provoca un descontento en la organización y es cuando no rinden lo que se debería y surgen los problemas de comunicación interna, a continuación

¹³GOLDHABER Gerald, Comunicación organizacional, Ed. Diana, México,1984, pp.233,234, ROBBINS Stephen, Comportamiento Organizacional ,6ª ed. Ed. Prentice Hall, México,1993, pp. 343, 351,352,, KEITH Davis, NEWSTROM John, Comportamiento Humano en el Trabajo 11ª ed., Ed. Mc. Graw Hill, México, 2002,pp.61, 62, 63.

se enumerarán cuatro, los cuales se basan en las necesidades de Maslow que deben ser satisfechas por los grupos:

➤ Necesidades de seguridad:

El poder y seguridad dan protección a los empleados.

➤ Necesidades sociales:

El sentirse que pertenecen a determinado grupo y mejor aún a su empresa, los hace trabajar mejor y ponerse la camiseta, porque se sienten tomados en cuenta, de lo contrario es cuando emanan las inconformidades de los trabajadores y lo reflejan en su trabajo, falta de interés, o conformismo. El sentido de pertenencia proporciona afiliación.

Robbins dice que un gran obstáculo para la comunicación efectiva es la angustia o el temor a comunicarse que padecen ciertas personas entre un 5% y 20% de la población. Aunque muchas personas temen hablar delante de un grupo, el temor a comunicarse representa un problema más grave porque afecta a toda una categoría de técnicas de la comunicación. Las personas que lo padecen experimentan demasiada tensión y angustia para la comunicación oral, la escrita o ambas. Por ejemplo, el temor oral puede hacer que una persona tenga graves dificultades de hablar con los demás cara a cara, o le puede provocar mucha angustia cuando tiene que hablar por teléfono, por lo que esa persona puede recurrir a memorandos o cartas para enviar mensajes, aunque en algunos casos la llamada telefónica es más conveniente.

➤ Necesidades del ego:

El hecho de resolver problemas laborales y tomar decisiones les proporciona a las personas sentimientos de éxito (realización), reconocimiento, y competencia.

➤ Necesidades de Autorrealización:

De la retroalimentación que se consigue por parte de los miembros del grupo se deriva una mejor percepción de la propia conducta, es decir, si se obtiene respuesta o retroalimentación por parte de los colegas o jefes, es un motivo para que se sientan realizados.

Huse y Bowsitch dicen que las necesidades sociales y del ego del individuo son reforzadas y satisfechas en la interacción de grupos.

Por su parte Schutz identificó tres necesidades indispensables: **Inclusión** es la necesidad de pertenecer, de establecer y mantener efectivas relaciones interpersonales, la necesidad de **poder** se denomina control, y la otra es la necesidad de **amor y afecto**; los grupos debido a sus significativas interacciones, a sus interacciones y lealtad al hecho de resolver problemas y tomar decisiones, y a su constante feedback, proporciona a los individuos un amplio abanico de oportunidades para satisfacer estas tres necesidades, todo esto debe de conjugarse bien por lo que sus intereses personales deben de ir de la mano de los intereses organizacionales, y cuando surge un problema es porque algunas de dichas necesidades no están cubiertas en su totalidad.

Es importante dependiendo el puesto o nivel que tenga la persona en la empresa que se le de flexibilidad y libertad al trabajar, pero se debe ser muy cuidadoso para no caer en extremos, debe de haber libertad aunada a responsabilidad, sin que se sientan vigilados por el supervisor ya que éste solo debe ser un guía para que cada quien haga su trabajo con eficacia y que coordine las actividades de su grupo.

Para concluir con este tema, referente a los problemas de comunicación se abordan las Barreras de Comunicación que impiden llegar a una efectiva comunicación. Dichas barreras pueden ocurrir en el entorno físico.

Stephen Robbins menciona **4 barreras**:

3.3 Barreras de Comunicación

➤ **Los filtros:**

Permiten al emisor manipular la información para que el receptor la reciba más favorablemente. Por ejemplo, cuando un administrador le dice a su jefe lo que cree que éste quiere oír, está filtrando la información, esto es frecuente en las organizaciones, conforme la información va llegando a los altos mandos, tiene que ser condensada y sintetizada por los subordinados, de tal manera que la cima no se sature de información. Los intereses personales y la percepción de lo que es importante para quienes realizan la síntesis producirán un proceso de filtración; también en el proceso de filtración se pueden usar con fines negativos. Mientras más niveles verticales tenga la jerarquía de la organización, tendrá más oportunidad de filtrar y la información será menos objetiva.

➤ **La Percepción Selectiva:**

Este punto se refiere a que los receptores del proceso de comunicación escuchan y ven de manera selectiva, de acuerdo con sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y demás características personales, por lo que los receptores proyectaran sus intereses y expectativas al momento de decodificar. Como ejemplo se tiene el de un entrevistador que espera que el solicitante al igual que él coloque a su familia en primer término, y posiblemente en ese factor se concentrará el entrevistador para evaluar al candidato. A veces no se ve la realidad sino se interpreta lo que se ve y a eso se le llama realidad.

➤ **Las emociones:**

La forma en que se sienta anímicamente el receptor en el momento de recibir el mensaje de la comunicación influirá en la forma de su interpretación.

➤ **El Lenguaje:**

Las palabras tienen diferentes significados para distintas personas, el significado de las palabras, no está en las palabras, sino en nosotros mismos. La edad, la educación y los antecedentes culturales son tres de las variables más evidentes que influyen en el lenguaje que usa una persona.

Si cada una de las personas supiera cómo modifican el lenguaje, los problemas de comunicación serían mínimos. El problema está en que los miembros de una organización suelen desconocer cómo han modificado el idioma las demás personas con quienes interactúan. Los emisores tienden a suponer que las palabras y los términos que usan significan lo mismo para ellos que para el receptor. Esto claro está, suele estar equivocado, creando así problemas de comunicación.

Keith Davis y John Newstrom también dan su punto de vista acerca de las Barreras de la Comunicación también denominado ruido. Dichas barreras pueden ocurrir en el entorno físico, como los sonidos de la radio de un compañero de trabajo que obstaculizan por completo la comunicación; ellos congenian con Stephen en cuanto a que están conscientes que las barreras provocan que se le asigne un significado incorrecto al mensaje.

Keith y John mencionan 3 tipos de barreras.

➤ **Barreras Personales:**

Son interferencias en la comunicación que resultan de emociones humanas, los valores y los hábitos de escuchar deficientes. También pueden provenir de diferencias en la educación. Las barreras personales son comunes en las situaciones de trabajo, por ejemplo, los hábitos de distracción verbal (como la repetición innecesaria de “ah” o iniciar casi todas las oraciones con ¿Me entiende?).

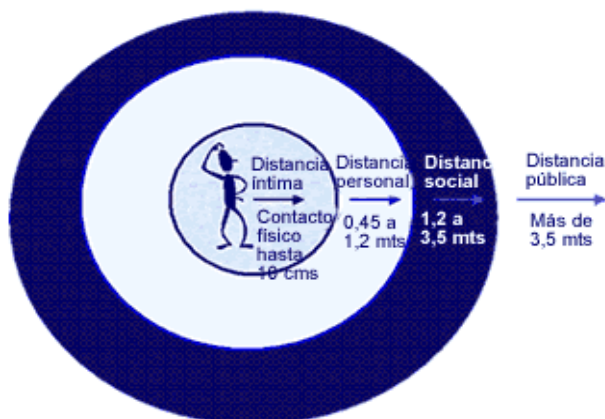
Es frecuente que las barreras personales entrañen una distancia psicológica -la sensación de estar separados emocionalmente- entre las personas similares a la distancia física real. Por ejemplo, Marshall habla en tono condescendiente a Janet, quien resiente dicho trato, y el resentimiento de Janet las separa.

Vemos y oímos lo que estamos sintonizados emocionalmente para ver y oír. Comunicamos nuestra interpretación de la realidad, no la realidad misma, lo cual significa que el emisor envía una percepción filtrada emocionalmente de la realidad. En tales condiciones, la comunicación es más efectiva cuando las percepciones del emisor y receptor son razonablemente similares.

➤ **Barreras Físicas:**

Son interferencias en la comunicación que ocurren en el entorno dónde ésta tiene. Una barrera física habitual es un ruido que produce una distracción repentina que de pronto opaca un mensaje verbal, otra son la distancia entre personas, los muros o la estática que interfiere en los mensajes radiofónicos.

ESPACIO Y ZONAS SEGÚN DISTANCIA



Territorialidad: necesidad de controlar un área del espacio
 -identidad
 -seguridad
 -autonomía
 -control

➤ Barreras Semánticas:

La semántica es la ciencia del significado, en contraste con la fonética, que es el estudio de los sonidos. Casi toda la comunicación es simbólica, o sea, ocurre mediante el uso de símbolos, palabras, imágenes, y acciones, que indican ciertos significados, que el receptor debe decodificarlos e interpretarlos. Las barreras semánticas surgen de las limitaciones de los símbolos con los que nos comunicamos. Los símbolos suelen tener diversos significados y es necesario elegir uno de ellos. En ocasiones se elige el significado incorrecto y tiene lugar a malentendidos.

La semántica constituye un desafío especialmente problemático para las personas de diferentes culturas que intentan comunicarse, puesto que no sólo deben aprender el significado literal de las palabras en otra lengua, sino que también tienen que interpretarlas en su contexto y la forma de usarlas (tono, volumen, y gestos no verbales que las acompañan).

A continuación se hará una comparativa de lo que consideran barreras Stephen y por otro lado Keith y John en sus correspondientes ejemplares.

El primer autor menciona como primera barrera el Filtro, la cual Keith y John no mencionan al respecto, punto sumamente importante.

En segundo lugar enumera la Percepción Selectiva, y por su parte John y Keith la llaman barreras personales, la diferencia es que en esa misma categoría ellos involucran las emociones, factor que Robbins maneja por separado, por otra parte Robbins no señala la barrera física, la cual de igual forma que las demás es muy importante, mientras que Keith y John sí la enumeran; por otro lado ellos mencionan la barrera del lenguaje como barrera semántica.

Como se puede observar los autores difieren en dos de las barreras:
Barrera de Filtro y Barrera Física de suma relevancia ambas.

*Cuadro de elaboración propia, el cual presenta las barreras que menciona un autor y otro.

AUTOR	AUTORES
Stephen Robbins	John Newstrom y Keith Davis
1) Los Filtros	-----
2) Percepción Selectiva 3) Emociones	{ 1) Barreras Personales
4) Lenguaje	2) Barreras Semánticas
-----	3) Barreras Físicas
Nota: Las líneas que se presentan en el cuadro son los tipos de barreras que uno u otro NO conceptualizan.	

También existen otros tipos de barreras que con frecuencia se presentan, tales como:

➤ **Sobrecarga de mensajes:**

En relación con el anterior problema se plantea el de sobrecarga de mensajes. En algunas organizaciones saturan a los empleados de boletines y publicaciones, por lo que a ello responden de manera negativa, negándose a leerlos, de ahí se desprende el que en ocasiones noticias importantes no sean leídas por la saturación de información; es importante tener cuidado que sólo se manden a los empleados realmente interesados en el tema, aunque es importante destacar que hay que impedir que se vaya al otro extremo, que sea comunicación insuficiente.

➤ **Momento oportuno:**

Las noticias hay que darlas en el momento adecuado sobre todo antes de que se tome una importante decisión. Es importante hacerlo con prontitud porque sino afecta en la productividad. Además es importante que la directriz se cerciore que el mensaje llegó en el momento indicado, tomando en cuenta también el estado de ánimo de la persona en que se encuentra.

➤ **Filtración:**

Las diferencias perceptivas de los empleados, y la falta de confianza entre los participantes se pueden obstaculizar los mensajes que se envíen, y estancar la información sin dejarla fluir. Esto se va dar con frecuencia sobre todo cuando existe rivalidad entre el nivel horizontal, ascendente, y descendente, también se puede dar en el caso contrario, que entre empleados tengan una buena relación y no digan las deficiencias del trabajo por no incomodar a alguien.

3.4 Estudio del Sistema de Comunicación Interna de El Sol del Bajío

La revisión de la comunicación es un procedimiento de investigación que evalúa la eficacia de los sistemas de comunicación organizacional basándose en normas, en éste caso en particular se analizan los de El Sol del Bajío.

Antes de concluir con este capítulo, es importante analizar los medios de comunicación que en el área de redacción de El Sol del Bajío se manejan para transmitir sus mensajes; y para ello a continuación se hace una auditoria de medios.

➤ **Medio:**

Tablero interno.

Función:

Publicar invitaciones y memorandos (avisos) al personal de la casa editora.

Periodicidad:

El tablero se encuentra instalado dentro de la casa editora todos los días del año, lo que cambia y renueva son los comunicados.

Personas que lo implementan:

El administrador bajo la orden directa del director.

Destinatarios:

El tablero es una herramienta que utilizan para dar a conocer acontecimientos internos al personal, dependiendo el suceso son los destinatarios; por lo general lo que se publica ahí va dirigido a toda la empresa.

➤ **Medio:**

Invitaciones.

Función:

Convocar al personal a eventos, festejos, o reuniones organizadas por el periódico, por ejemplo: La charreada y cena de aniversario, comida navideña y año nuevo.

Periodicidad: Anual.

Personas que lo implementan:

El administrador bajo la orden directa del director.

Destinatarios:

Todo el personal.

➤ **Medio:**

Memorandos.

Función:

Dar a conocer cuestiones laborales, solicitar documentación personal de trabajadores de nuevo y viejo ingreso, aviso sobre la renovación de credenciales, firmas de documentos, actualización de datos, renovación de contratos.

Periodicidad:

La periodicidad es muy variable, pero en promedio es cada mes o cada que se requiera y los memorandos para avisar de la renovación de contratos se hace cada año.

Personas que lo implementan:

El administrador bajo la autorización directa del director.

Destinatarios:

Área de Redacción y departamentos que lo requieran.

➤ Medio:

Reporte de inasistencia a su guardia al mes.

Función:

Notificar al reportero la suspensión de labores sin goce de sueldo por un día debido a su ausencia de la guardia del día anterior, el reporte se lo entregan en recepción.

Periodicidad:

Es variable, cada que el reportero falte.

Personas que lo implementan:

Jefe de Redacción.

Destinatarios:

Reporteros.

➤ Medio:

Listado de guardias

Formato de asistencias.

Función:

Dar a conocer a reporteros los días que les toca cubrir sus guardias, y el formato sirve para que se anoten a su llegada al periódico en recepción, para que el jefe de redacción o información pueda comprobar su asistencia.

Periodicidad:

El formato de asistencia se realiza diario, y el listado de guardias por mes.

Personas que lo implementan:

Jefe de Redacción.

Destinatarios:

Reporteros.

➤ Medio:

Orden de trabajo.

Función:

Conocer día, lugar, hora en que se tiene que cubrir la nota, y tipo de evento.

Periodicidad:

Diario, en el turno matutino y vespertino.

Personas que lo implementan:

Jefe de Información, editores, y eventualmente el jefe de redacción, en caso que no se encuentre el jefe de información.

Destinatarios:

Reporteros y fotógrafos.

➤ Medio:

Bitácora.

Fecha: A 05 DE MARZO DE 2009 LOCAL

Ejemplo;

NO	LEAD- LEAD- LEAD- LEAD- LEAD- LEAD- LEAD	FOTO	OBSERVACION	GUIA
1.	Los gastos de salida de una ambulancia a atender una emergencia implican 500 pesos, por lo que los 49 mil pesos recaudados en las donaciones voluntarias en el pago de predial no son suficientes para cubrir las necesidades dentro de la corporación, comentó Carlos Vázquez Acevedo, al ejemplificar las carencias que sufre la Cruz Roja en Celaya.	GL		LO050301EE C

Función:

Presentar avances de las notas del día que el reportero escribió o está escribiendo, es una especie de sumario de la nota, la cual está a la vista en la red del periódico para que la mesa de redacción en el momento en que tenga su reunión del día, analicen y jerarquicen la información que saldrá publicada en la próxima edición.

Periodicidad:

Diario.

Personas que lo implementan:

Reporteros.

Destinatarios:

Director, jefe de redacción, información, y editores.

➤ **Medio:**

Radio

Función:

Comunicarse oportuna y eficientemente entre: reporteros, director, editores, y jefes de redacción e información; recibir y dar órdenes de trabajo que surgen de imprevisto, aclarar dudas, dar retroalimentación y avisos.

Periodicidad:

Diario cada momento que se requiera.

Personas que lo implementan:

Se maneja entre los integrantes de la sala de redacción.

Destinatarios:

Dependiendo la situación y el caso a resolver, es a la persona a la que se le llama por radio.

➤ **Medio:**

Juntas.

Función:

Dar avisos, implementar nuevos sistemas de trabajo, proponer o dar a conocer nuevos proyectos, reprendas, mejoras, felicitaciones, corrección de errores, retroalimentación del trabajo realizado, decisiones como determinar lo que sale publicado al día siguiente, jerarquizar la información.

Periodicidad:

Diario entre el director, jefe de información, redacción, y editores; en lo que respecta a los reporteros de local y policía una vez por semana (cada domingo) se reúnen con el director, jefe de información y redacción; reporteros de deportes y

sociales, eventualmente se reúnen, por lo general de manera informal e individual se juntan con sus respectivos editores. En lo que respecta a los reporteros de región, debido a que su área de trabajo no es Celaya, sólo una vez cada quince días tienen juntas con el director y el editor de región. En cuanto a los demás puestos de redacción, por lo regular no se les convoca a juntas.

Personas que lo implementan:

Director, jefes de redacción e información, editores.

Destinatarios: Jefe de información, redacción, editores, y reporteros.

CAPÍTULO

IV

Capítulo IV

4.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA¹⁴

En este cuarto y último capítulo de la tesis se brinda la estrategia de comunicación interna para el área de redacción de El Sol del Bajío, como solución a la problemática de comunicación; para ello en primera instancia se definirá la palabra estrategia.

Estrategia: Es un plan a largo plazo para orientar los esfuerzos a medio y corto plazo; implica hacer la labor de informar, comunicar, contabilizar, ordenar e integrar programas específicos, como: objetivos generales, sistemas objetivos, prioridades, fases o etapas, y metodología que aseguren un efecto óptimo sobre la eficacia y salud de la organización en general, lo cual propiciará grandes resultados en la comunicación interna, de donde emergen la mayoría de los problemas en la Sala de Redacción de El Sol del Bajío.

Muchos de los errores que se cometen actualmente en las organizaciones se podrían evitar si se trabajara de manera estratégica en comunicación. Pensar y actuar estratégicamente consiste en alinearse al Plan de Negocios y detenerse a definir lo que se pretende hacer.

La realidad nos dice que no existe organización sin comunicación. O se deja que estos elementos se produzcan libremente al azar, o se canalizan y se los convierte en herramientas fuertes de la estrategia de comunicación.

Una clara y buena comunicación interna fortalece el sentido de pertenencia, la identificación, la motivación y el compromiso de los empleados con la organización, orientando los resultados en la dirección deseada y contribuyendo al incremento de la productividad.

¹⁴ FARIA MELLO, Fernando, Desarrollo Organizacional, Ed. Limusa, México, 2002, p.69

Se recomienda que sea el director de comunicación quien ejerza la misma, pero precisamente en El Sol del Bajío no existe dicho puesto ni departamento de comunicación, por lo que la propuesta estratégica que aporta ésta tesis, es la creación de un **departamento de comunicación**, estrategia que se aborda más adelante.

Todas las empresas realizan comunicación, solo que algunas los dejan librados al azar o mantienen silencio, por lo que parecieran que no lo hicieran, en cambio otros lo planifican y desarrollan. Pero ambas son estrategias de comunicación.

La mala comunicación interna perjudica el trabajo diario: se demoran, duplican o se pierde calidad en las tareas, baja la productividad, crece la desmotivación, la inseguridad e indecisión. En conclusión una menor eficiencia se traduce en pérdidas de dinero y aumento de costos innecesarios.

Para determinar cuál es la situación actual en el área de redacción de El Sol del Bajío en lo que a comunicación respecta, enseguida se presenta la encuesta que fue aplicada a reporteros y fotógrafos de dicha casa editora. Las encuestas se aplicaron a 14 personas (fotógrafos y reporteros), puesto que son los que laboran en dicha organización. Cabe destacar que No se incluyeron a los reporteros de la sección región, puesto que su zona de trabajo no es Celaya, y por lo tanto escasamente acuden a las instalaciones, su trabajo únicamente lo envían por internet directamente a su editor.

Con la necesidad de implementar una propuesta estratégica para el departamento de Redacción de El Sol del Bajío se realizó la siguiente encuesta:

4.2 ENCUESTA APLICADA A REPORTEROS Y FOTÓGRAFOS DE EL SOL DEL BAJÍO

1) ¿Conoces tus deberes laborales?

SI NO

2) ¿Cómo te enteraste de tus obligaciones y actividades laborales cuando ingresaste a la empresa?

A través de: tu jefe (verbalmente), Instructivo o manual

3) ¿Cómo es la relación y comunicación con tu jefe directo?

Muy buena Buena Regular Mala

3.1) ¿Cómo es la forma en que te da las órdenes tu jefe?

Muy buena Buena Regular Mala

3.2) ¿Son claras las órdenes que te da tu jefe?

SI NO

3.3) Tu jefe reconoce cuando haces bien tu trabajo?

SI NO

4) ¿Cómo es la relación y comunicación con y entre tus compañeros?

Muy buena Buena Regular Mala

5) ¿Conoces la misión, visión, objetivos, y organigrama de tu empresa El Sol del Bajío?

SI NO

6) ¿Conoces los proyectos, actividades, o decisiones que se realizan en el periódico?

SI NO

6.1) ¿Participas en los eventos realizados por El Sol del Bajío?

SI NO ¿Por qué?

6.2) ¿Se realizan actividades recreativas en las que puedes participar con tu familia?

SI NO ¿Te gustaría que hubiera?

7) ¿A quién le transmites tus sugerencias, y quejas?

Director Jefe directo No las dices

8) ¿Tus sugerencias y quejas son atendidas?

SI NO

9) ¿Con quién te diriges para pedir permisos, y revisar horarios?

Director Jefe directo

10) ¿Cómo te enteras de los eventos, noticias, avisos, e invitaciones que se suscitaron o suscitaran internamente?

11) ¿ Recibes capacitaciones, cursos, talleres, o alguna actividad extra laboral?

SI NO ¿Quién los imparte?

12) ¿Las necesidades y sentimientos personales se consideran aspectos primarios o secundarios?

13) ¿Cómo miden la efectividad de tu trabajo?

14) ¿Recibes retroalimentación de tu trabajo?

SI NO

15) ¿Te sientes motivado en tu trabajo?

SI NO

16) ¿Sabes el día de cumpleaños de tu jefe directo y compañeros de área?

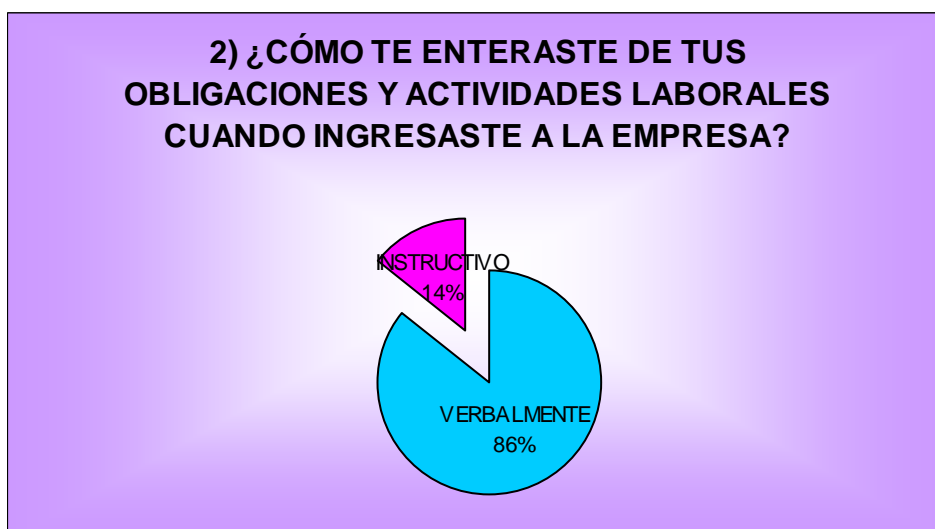
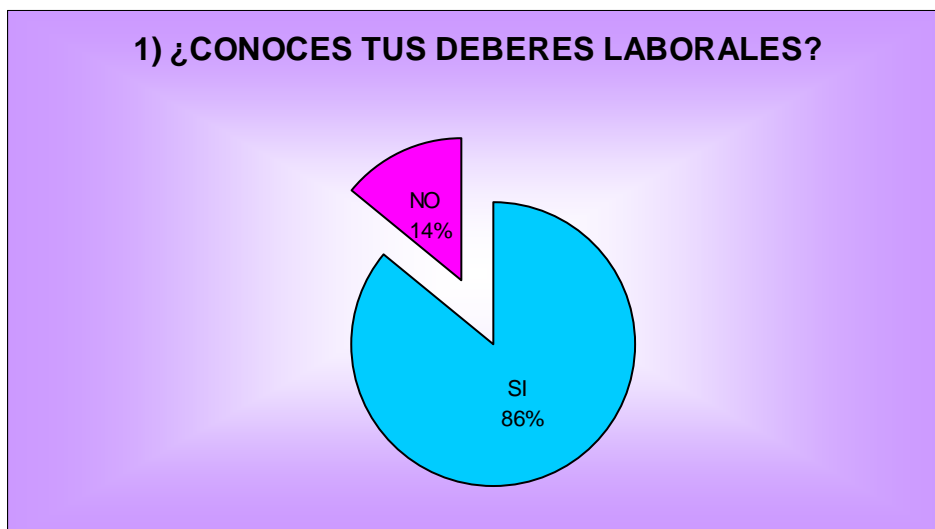
SI NO

17) ¿Te gustaría que hubiera una revista interna, dónde se dieran a conocer los hechos relevantes de tu empresa?

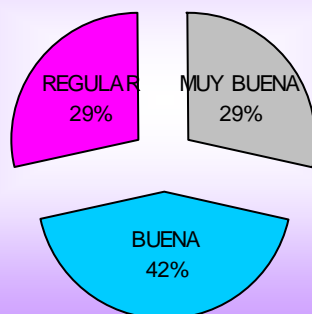
SI NO

18) ¿Qué propones para mejorar la comunicación en la sala de redacción?

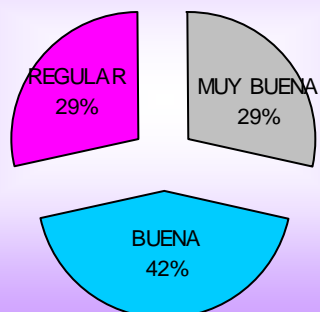
4.2.1 Gráficas de los resultados obtenidos:



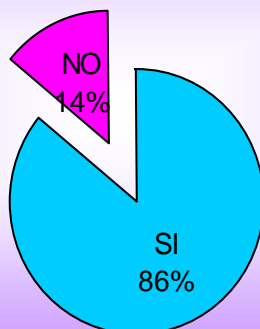
3) ¿CÓMO ES LA RELACIÓN Y COMUNICACIÓN CON TU JEFE DIRECTO?



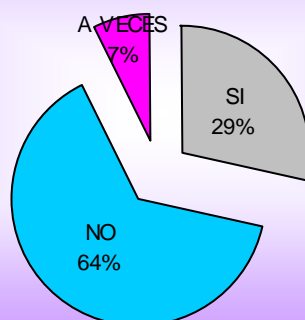
3.1) ¿CÓMO ES LA FORMA EN QUE TE DA LAS ÓRDENES TU JEFE?



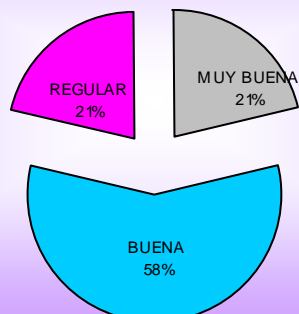
3.2) ¿SON CLARAS LAS ÓRDENES QUE TE DA TU JEFE?



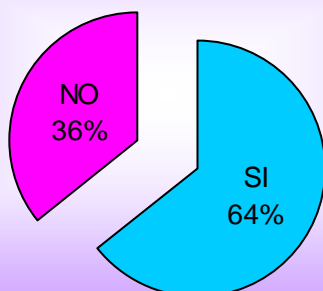
3.3) ¿TU JEFE RECONOCE CUANDO HACES BIEN TU TRABAJO?



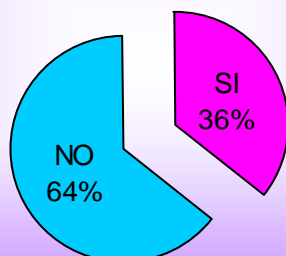
**4) ¿CÓMO ES LA RELACIÓN Y COMUNICACIÓN
CON Y ENTRE TUS COMPAÑEROS?**



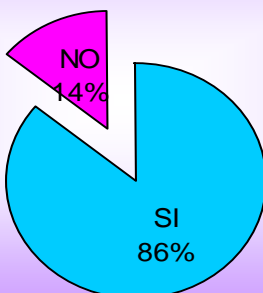
**5) ¿CONOCES LAS MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS
Y ORGANIGRAMA DE TU EMPRESA?**



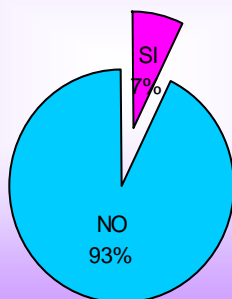
**6) ¿CONOCES LOS PROYECTOS, ACTIVIDADES
O DECISIONES QUE SE REALIZAN EN LA
EMPRESA?**



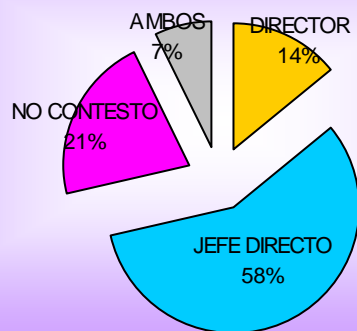
**6.1) ¿PARTICIPAS EN LOS EVENTOS
REALIZADOS POR TU EMPRESA?**



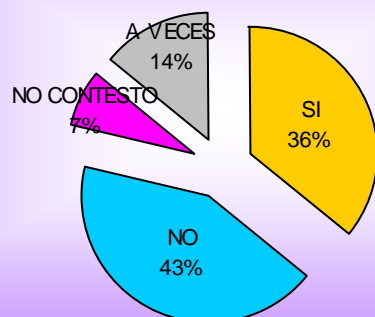
6.2) ¿SE REALIZAN ACTIVIDADES RECREATIVAS EN LAS QUE PUEDES PARTICIPAR CON TU FAMILIA?



7) ¿A QUIEN LE TRANSMITES TUS SUGERENCIAS Y QUEJAS?



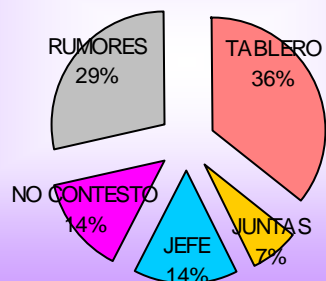
8) ¿TUS SUGERENCIAS Y QUEJAS SON ATENDIDAS?



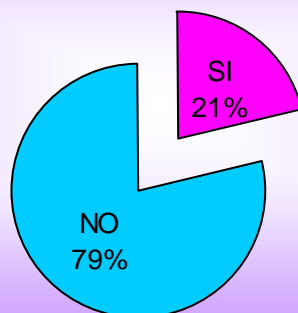
9) ¿CON QUIÉN TE DIRIGES PARA PEDIR PERMISOS Y REVISAR HORARIOS?



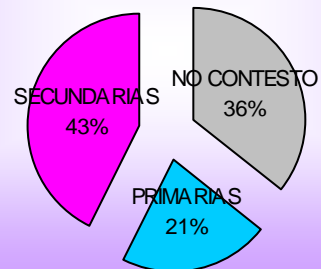
10) ¿CÓMO TE ENTERAS DE LOS EVENTOS, Y NOTICIAS QUE SE SUSCITAN O SUSCITARÁN INTERNAMENTE?



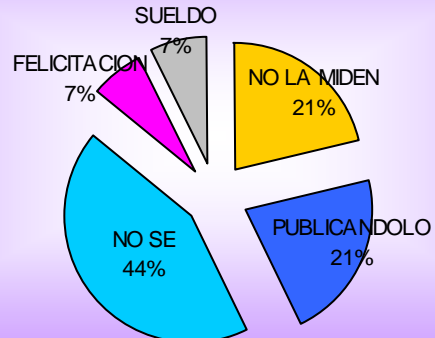
11) ¿RECIBES CAPACITACIONES, CURSOS O ALGUNA ACTIVIDAD EXTRA LABORAL?



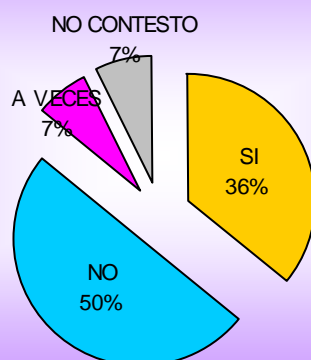
12) ¿LAS NECESIDADES Y SENTIMIENTOS PERSONALES SE CONSIDERAN ASPECTOS PRIMARIOS O SECUNDARIOS?



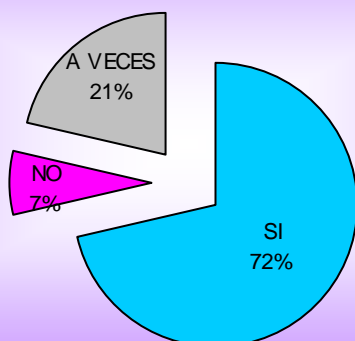
13) ¿CÓMO MIDEN LA EFECTIVIDAD DE TU TRABAJO?



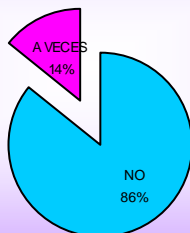
14) ¿RECIBES RETROALIMENTACIÓN DE TU TRABAJO?



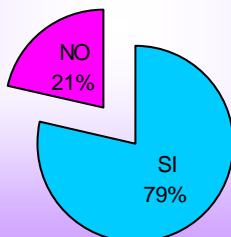
15) ¿TE SIENTES MOTIVADO EN TU TRABAJO?



16) ¿SABES EL DÍA DE CUMPLEAÑOS DE TU JEFE DIRECTO Y COMPAÑEROS DE ÁREA?



17) ¿TE GUSTARÍA QUE HUBIERA UNA REVISTA INTERNA EN DONDE SE DIERAN A CONOCER LOS HECHOS RELEVANTES DE TU EMPRESA?





4.2.2 Análisis de las respuestas obtenidas:

- La conclusión que se determinó después de haber aplicado dichas encuestas y haber platicado con el personal, se deduce que la mayoría de reporteros y fotógrafos saben sus deberes laborales, puesto que se los dan a conocer sus respectivos jefes de manera oral, en éste punto es importante destacar que en El Sol del Bajío existe un manual para el reportero y fotógrafo, el cual lo deben tener pero no es así, son mínimas las personas que si cuentan con él.
- En cuánto a la relación que el personal tiene con sus respectivos jefes, casi la mitad de las personas mencionaron que es muy buena, mientras que otros dijeron que es buena y regular; lo más destacado y favorable de dicha pregunta es que no hubo nadie que mencionara que su relación es mala; el mismo caso ocurrió en las respuestas de la pregunta respecto a cómo consideran que los manda su jefe.
- De igual forma la mayoría contestó que si son claras las órdenes que emiten sus respectivos jefes.
- Las respuestas que llamaron la atención y son foco de alerta, es el que más de la mitad de los encuestados piensan que no son reconocidos por el trabajo que hacen, lo cual provoca desmotivación.

- Por otro lado, más de la mitad de empleados externaron que es buena la relación y comunicación entre compañeros; factor que es positivo pero a la vez se debe tener cuidado, puesto que también mencionaron que en ocasiones por la misma razón de que llevan una favorable relación no reportan las anomalías que se presentan en su trabajo, para no tener enemistades con sus colegas.
- Más de la mitad de los empleados puntualizaron que si conocen la filosofía de la empresa, pero es importante destacar que el periódico no la tiene publicada a la vista de los empleados ni del público.
- Más de la mitad del personal no conocen las actividades, decisiones o proyectos que se realizan en la empresa.
- La línea ascendente la manejan correctamente más de la mitad de los entrevistados, ya que respetan la línea del organigrama y dan sugerencias y quejas al jefe directo; aunque también para permisos y requisiciones recurren directamente con el Director, con el propósito de tener una respuesta más rápida. Lo relevante en esta respuesta es que la mayoría de las personas se animan a dar sugerencias o a comunicarse, pero existe una importante muestra que dice que sus peticiones, quejas, permisos, o sugerencias, no son atendidas, o no se les da continuidad; por lo que muchos otros optan por la apatía e indiferencia y prefieren reservarse su opinión y no externar su sentir, cuestión que afecta a la eficiencia de trabajo del empleado; si no hay retroalimentación es difícil que cualquier empresa tenga éxito.
- En cuanto a la forma en que los reporteros y fotógrafos se enteran de las noticias, o eventos internos es a través del tablero de avisos que se encuentra dentro del periódico, y también por los rumores entre compañeros, rara vez se da a través de juntas o por sus jefes.
- La mayoría del personal comentó que no se imparten cursos, capacitaciones, o talleres.
- Un buen porcentaje de personas respondieron que las necesidades y sentimientos personales se consideran secundarios.
- La efectividad del trabajo, muchos de los encuestados mencionaron que no se mide, y otros más no supieron cómo la miden, lo cual arroja que no es muy

común la retroalimentación entre empleados y jefes. Una mínima parte señaló que la manera en que se mide es si la nota informativa es o no publicada en las páginas de El Sol del Bajío, y también se llega a medir de acuerdo a cómo jerarquizan las notas y que posición le dan los editores o mesa de redacción.

- La mitad de los encuestados puntualizaron que no se les da retroalimentación de su trabajo; incluso hay ocasiones en las que la nota informativa sale publicada pero ya corregida por el jefe respectivo sin haberle notificado nada al reportero; mientras que el jefe de información puntualiza que por lo regular diariamente él señala a reporteros de local y policía el respectivo error, o el texto mal redactado en la nota, y enseguida la propuesta de redacción que él les da. Ésta retroalimentación la da de manera individual.
- Pero a pesar de lo mencionado anteriormente la mayoría del personal de la sala de redacción dicen sentirse motivados en su trabajo, en cuánto a las funciones que realizan pero con lo que respecta a la comunicación mencionan sentirse desmotivados y expresan que falta mucha comunicación dentro del área de trabajo.
- También se preguntó si conocían la fecha de cumpleaños de los compañeros y jefe, a lo que muchos respondieron que no, dentro de ellos hubo quien respondió con apatía mencionando que a él le pagaban por trabajar y no por hacer amigos. Pero por lo que se hizo esta pregunta es para conocer mejor la integración y unión que existe dentro del círculo laboral, y también porque es un detalle que favorece a que el empleado esté motivado.
- Casi el cien por ciento de los encuestados mencionaron que no se realizan actividades recreativas en las cuáles tengan la oportunidad de convivir con sus familias, por lo que les gustaría que se llevaran a cabo, puesto que ellos cuentan con la disposición, y se denota cuando requieren de su participación en algún evento extra laboral porque la mayoría participa.
- Actualmente El Sol del Bajío no cuenta con revista interna pero a más de la mitad del personal le gustaría que si la hubiera.
- Finalmente se les preguntó qué proponían para mejorar la comunicación en su área de trabajo, y desafortunadamente hubo quienes dijeron claramente que

nada, mostrando indiferencia, puesto que dicen que a veces se proponen cosas, se empiezan y no se concluyen, no hay continuidad. También dijeron que muchas veces lo que ellos proponen no les gusta a los encargados o responsables y se llegan a molestar.

Después de haber dado los resultados de la evaluación de comunicación y clima laboral aplicada, se propone como **estrategia** de comunicación interna para El Sol del Bajío: **La creación de un departamento de comunicación interna**, el cual implementará y dará continuidad a las **propuestas** que se darán enseguida para disipar los problemas de comunicación; cabe destacar que la creación del departamento es para llevar a cabo y regular la comunicación de toda la organización; su servidora está consciente de que la tesis se enfoca solo al área de redacción del periódico, ya que dicho departamento es parte medular de la casa editora porque de ahí es donde surge el periódico como tal; por tal motivo y dada su importancia y trascendencia en las demás áreas y al haberse identificado ciertas deficiencias en este departamento de redacción se propone dicha estrategia, que de implementarse beneficiaría en gran medida al desarrollo y funcionalidad de toda la organización.

4.3 Propuestas

- Entregar a cada uno de los empleados de redacción una copia del análisis de puestos que anteriormente su servidora elaboró, para que conozcan precisamente las actividades que deben realizar y a quién reportárselas; esto se refiere a que acudan con la persona idónea para comunicarse.

- Entregar a todos los reporteros escritos, gráficos, y editores el manual de redacción y estilo que ya existen en El Sol del Bajío pero en la actualidad solo una mínima parte lo tienen.

- Realizar por secciones cada semana juntas entre director, jefe de información, redacción, y editores, con reporteros en las que en primera instancia se tome lista de los presentes, se lean los temas a tratar, se haga mención de los aciertos y logros que se tuvieron en el trabajo durante la semana de manera grupal e individual, y también de sus errores; así como propuestas para mejorar el trabajo. Actualmente se llevan a cabo juntas el día domingo pero únicamente para la sección local, y cabe destacar que el personal vespertino de local y reporteros gráficos, externaron no ser invitados a dichas juntas; por lo que retomando el punto es de suma relevancia que cada semana se hagan las reuniones cada área por separado, en las que se optimice lo más posible el tiempo, para ello se propone que las juntas semanales duren entre 40 y 60 minutos.



- Diariamente de manera individual, al terminar su jornada laboral cada reportero, deberá reportarse con su jefe directo para que le revise su trabajo del día, en caso de que haya alguna corrección, hacerla, platicuen los pendientes, se den sugerencias, y supervisen que ya no quede nada pendiente y en caso de que los haya dar avisos; dicha reunión entre ambos no puede excederse de 15 minutos.
- También se sugiere que una vez al mes se organice un desayuno para todo el personal de redacción (jefes de área, editores, reporteros de todas las secciones, fotógrafos, director, y asistente), en el que todos puedan convivir, se sientan integrados, revisen o reporten las anomalías, se retroalimenten, y a su vez propongan actividades en conjunto.
- Instaurar el día del trabajador al año en el que se haga una breve ceremonia en las instalaciones del periódico, para otorgarles un

reconocimiento al personal que cumpla laborando en el periódico más de 5, 10, 15, 20 años o más.

- Es importante que el personal elabore su bitácora de actividades diariamente, ya que facilita la medición de resultados de los trabajadores.
- Con la finalidad de reconocer la efectividad y trabajo del empleado se propone cada seis meses hacer un sondeo y encuesta a los jefes de área sobre el rendimiento de sus trabajadores, posteriormente el responsable del departamento de comunicación evaluará los resultados de las encuestas y se los presentará al director para que juntos evalúen y decidan qué persona salió mejor, para considerarlo y platicarlo con el administrador para que en la fecha autorizada por la empresa se le haga si es posible un aumento de sueldo, o bien negociar con el departamento de administración para que se le puedan otorgar días extras de vacaciones cuando le correspondan.

Ejemplo: Encuesta piloto para jefes de área, para evaluar a subordinados

- 1) ¿Quién o quiénes de tu equipo de trabajo (subordinados) lleva más tiempo en la organización en ese puesto?
 - 2) ¿Cuánto tiempo lleva?
 - 3) En los últimos seis meses ¿quién ha sido más responsable y puntual en su trabajo?
 - 4) ¿A tu forma de ver quién es la persona que tiene mayor calidad en su trabajo?
 - 5) ¿Quién es más eficiente?
 - 6) Por lo general, ¿quién tiene más disposición de tiempo?
 - 7) ¿Cuándo necesitas algo extra, a quién recurres?
- Elaborar programa de sugerencias del personal; para ello se recomienda instalar a la entrada de la sala de redacción un buzón de sugerencias, proyectos de mejoras y quejas, las cuales pueden ir con o sin nombre para

que el personal se sienta libre de expresarse, las cuales leerá diariamente y resolverá lo más posible el encargado del departamento de comunicación en coordinación del director.

- Hacer, aplicar, y tabular encuestas internas de medición del ambiente organizacional cada 6 meses, para conocer el estado de satisfacción del empleado en el trabajo y el grado de comunicación que se maneja en los distintos niveles y departamentos, para así hacer llevar a dirección los resultados arrojados y poner cartas en el asunto. Las encuestas deben ser anónimas para que el empleado se sienta libre de expresarse, únicamente se pondrá el área y el cargo que ocupa, para saber por dónde atacar el problema.
- Dar el día libre al personal cuando cumpla años, por lo que el empleado deberá adelantar su trabajo días anteriores al cumpleaños.
- Publicar cada mes a los cumpleaños de El Sol del Bajío en el tablero de avisos, para que el trabajador sea felicitado, también es recomendable que por mes festejen a los cumpleaños con un pastel en las instalaciones, para que no sea un gasto fuerte para la empresa.
- Realizar juntas del director con jefes de área para proponer nuevos proyectos laborales y darlos a conocer, así como cualquier tipo de evento o avisos de la empresa para que a su vez los jefes de área sigan la línea descendente y se reúnan con sus respectivos subordinados cada que se requiera para hacerles llegar la información.



- Promover la integración entre los miembros, a través de actividades recreativas o talleres que definan el crecimiento y desarrollo de diversas habilidades, así como actividades en las que se involucren también a los familiares de los trabajadores, tales como: competencias deportivas, etc.
- Se sugiere que la misión, visión, objetivos y organigrama de la empresa se impriman, enmarquen y se coloquen en la recepción del periódico para que estén visibles al público, y dentro de la empresa a la entrada del personal para que las visualicen los empleados y las pongan en práctica día con día en su trabajo.
- En el tablero de avisos que ya se encuentra instalado en el periódico, publicar artículos de interés general, sociales, salud, preventivos, culturales, y de periodismo los cuáles incrementen el acervo cultural de los trabajadores; se sugiere renovar y actualizar los artículos cada semana.
- Otra de las funciones que se le puede dar al tablero, es informar al personal en general cuando un empleado, deje el periódico o el cargo, por jubilación, o ascenso de puesto, por lo que es compromiso del departamento de comunicación hacer una reseña breve de su paso por el periódico, y a su vez dar la biografía del nuevo empleado que ocupará el cargo, si es posible con sus respectivas fotografías; después de un mes de su publicación se puede retirar la información.
- Por otro lado cuando llegue un nuevo integrante a la organización, dependiendo al área a la que incursione, el director en compañía del jefe de comunicación deberán efectuar una breve reunión con el área respectiva para presentar al nuevo empleado, duración máxima de 20 minutos.
- También a través del tablero presentar al nuevo integrante para que toda la empresa lo conozca y ubique.

- Es recomendable que el jefe de información y redacción se coordinen para anunciar en el tablero cada quince días consejos para redactar mejor.
- En el tablero también es importante que se publiquen fotografías de los eventos que se realizan en el periódico, apoyadas de pies de fotos y un texto muy breve, su permanencia es recomendable que sea máximo de una semana; dicha propuesta puede suplir a la revista interna, ya que la anterior incrementa costos para la empresa.
- Frases o artículos motivadores o superación personal también es importante anunciar. La misma persona que tenga a su cargo el puesto de comunicación interna deberá documentarse y capacitarse para poder capacitar a su vez a los empleados en cuánto a comunicación, motivación organizacional y desarrollo humano se refiere; de manera que la empresa no tenga que invertir en contratar a una persona externa; la capacitación se ofrecería una vez al mes, cada mes le correspondería tomarla a distinto departamento.
- Los viernes por la tarde y sábados por la mañana se podrán dar dichas capacitaciones; mientras que una parte de dicho departamento trabaja por ejemplo el viernes en la tarde los demás toman la capacitación y el día sábado los que trabajaron el viernes la toman ese día.
- Es de vital importancia que se dedique un día para que el jefe directo de la vacante a ocupar instruya en las instalaciones, detenidamente de acuerdo a los manuales existentes, políticas, manuales de estilo, y organigrama, al trabajador. Posteriormente en caso de que el nuevo integrante ocupe el cargo de reportero o fotógrafo, deberá salir a la capacitación de campo (una semana), la cual consiste en acompañar a un colega para que observe (únicamente) cómo se hace el trabajo. Después de una semana, el nuevo

reportero o fotógrafo, saldrá solo en busca de la noticia o de las imágenes según sea el caso.

- Hoy en día el uso del Internet es muy importante, por lo que a través de correos electrónicos el encargado del departamento de comunicación, se sugiere, que envíe artículos , avisos, invitaciones, requisiciones, etc.
- Hacer artículos del cuidado del agua y de la salud para pegarlos junto a los espejos de los baños de mujeres y hombres respectivamente.
- Crear letreros para etiquetar los basureros de la empresa para que el personal identifique la basura orgánica e inorgánica .
- El responsable del departamento de comunicación es quien bajo la orden y revisión del director, elabora y publica: memorandos, o invitaciones, u otro tipo de medios según sea el caso en el tablero de avisos.
- En caso de que por alguna razón no se vaya a laborar determinado día, o se suspendan labores antes de la hora acostumbrada, o que se aproxime un evento interno, entre otras cosas; es responsabilidad del jefe directo avisar a sus subordinados, aunque se extienda la invitación en el tablero.
- A través de un formato interno tanto el jefe de información como de redacción deben dejar por escrito las actividades que quedaron pendientes o notas que hay que darles continuidad para que al que al que le corresponda le de seguimiento a la mañana o tarde siguiente.

➤ **Ejemplo del formato de notas para dar continuidad:**

Fecha:

Hora:

Título de la nota:

Nombre del reportero que cubrió la nota:

Nombre y teléfono de contacto o fuente:

Observaciones:_____

Formato de actividades pendientes:

Fecha:

Hora:

Tipo de actividad:

Persona (s) involucrada (s):

Fecha u hora de entrega o realización de la actividad:

Observaciones:_____

- Cada tres meses evaluar y en caso necesario reasignar fuentes de información, según crea pertinente el jefe directo del reportero; con el objetivo de evitar que debido a la confianza y relación que se tiene con las fuentes se llegue a perder la objetividad de la noticia.
- Cada medio de comunicación interno tiene su finalidad y objetivo, por lo que a continuación se describirá la función que tiene cada mensaje.

Circular general:¹⁵ Es un documento de carácter general, útil para informar sobre diversos aspectos de la casa editorial. Se emite con el fin de dar a conocer una misma información a varios departamentos sin la necesidad de preparar una

¹⁵ www.gestiopolis.com/canales4/ger/comuninter.htm

comunicación individual para cada destinatario. Transmite información en línea horizontal o descendente.

- * Acuerdos
- * Instrucciones
- * Procedimientos
- * Recomendaciones
- * Especificaciones e interpretación de normas
- * Reglas
- * Decisiones
- * Informes y avisos

Nota: Se recomienda hacer referencia a un solo asunto, el cual se detallará y precisará a fin de evitar confusiones.

Memorándum: Instrumento de apoyo para la transmisión oportuna de información de carácter interno, utilizado por los directores para el eficaz desempeño de las funciones.

- * Instrucciones
- * Observaciones
- * Informes
- * Avisos
- * Recordatorios
- * Peticiones

Correo y Buzón Electrónico: Medio de comunicación para la emisión electrónica de información oficial interna bajo un soporte de tecnologías de información, a través de sistemas de comunicación electrónica.

- * Instrucciones
- * Informes y avisos
- * Recordatorios



En lo que respecta al manejo de información interna, es conveniente colocar las computadoras en diferentes puntos de la organización y que todos tengan acceso para emitir comentarios, propuestas y mejoras. Estos serán direccionados a un correo electrónico para ser filtrados y promover acciones en conjunto con las diferentes áreas o servicios proporcionados.

Invitaciones: Como su nombre lo indica tiene la función de convocar al personal a un evento social de la empresa, concurso, entre otras actividades.

Es importante emplear ciertas características o reglas cuando se usa la comunicación escrita, por lo que se enunciará un **esquema de cualidades de la comunicación escrita**.

Adecuación.- En la comunicación escrita significa un acto de lógica consideración hacia el destinatario. No se debe dirigir a todos de idéntica manera, sino en forma adecuada a cada caso.

Originalidad.- Conviene evitar toda muestra de automatismo, copia o actividad indiferente. Las fórmulas deben utilizarse con conciencia de su utilidad y han de estar actualizadas en su contenido y forma para que tengan fuerza expresiva. La originalidad se logra recurriendo a la naturalidad y sencillez.

Actualidad.- La manera de enfocar los temas, los datos utilizados, la construcción de los párrafos, el vocabulario, la puntuación, la forma ortográfica, los símbolos convencionales y los elementos materiales. Todo debe revelar agilidad y vigencia.

Claridad.- Lo expresado debe evitar dudas o equívocos. Las palabras han de emplearse con propiedad. Con una puntuación correcta, que no sea excesiva o ausente.

Concreción.- Es abreviar a lo esencial el asunto sobre el que se escribe; es evitar rodeos inútiles, palabras ociosas o extensos textos.

Sencillez.- Se caracteriza por la naturalidad. Imprime a la redacción un tono de veracidad expresiva que la favorece en efectividad y atracción.

Como complemento de lo escrito anteriormente también es necesario conocer las siguientes habilidades para comunicarse mejor:

- Clarificar objetivos.
- Explorar, escuchar, observar.
- Identificar la situación.
- Acondicionar el ambiente.
- Identificar el deseo que tiene el interlocutor para comunicarse con “x” persona.
- No interpretar, preguntar.
- Basarte en hechos y no en presunciones.
- Cuidar el cómo se comunica.
- Tratar de ser específico/a.
- Para saber si alguien te entendió, comprobarlo.
- Evitar estereotipos, etiquetas y generalizaciones.
- Procurar ser consistente al expresarse.
- Evitar el sarcasmo, las humillaciones, los juicios o valoraciones y las órdenes.

Continuando con las propuestas se sugiere:

- **Hacer interesante el trabajo:** El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: "¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?". Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común ver a personas que al ejecutar constantemente la misma actividad sin cesar, desembocan rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.
- **Relacionar las recompensas con el rendimiento:** Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principalmente, es mucho más fácil asignar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trájín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal, como anteriormente ya se mencionó. Otro tipo de recompensa que es aplicable para el periódico es que se dé un reconocimiento, como una cena o comida, al mes que el reportero haya tenido 30 notas publicadas en portada de la edición del periódico. También vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa.
- **Tratar a los empleados como personas:** Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si

fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.

- **Alentar la participación y la colaboración:** Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Es recomendable que el encargado de la comunicación difunda un “slogan” interno para que los empleados se sientan más integrados y parte de la empresa.
- **Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna:** A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

4.4 Beneficios de diseñar una estrategia de comunicación interna son:¹⁶

Asegura que todo el mundo reciba los mensajes adecuados en su debido tiempo, permite divulgar los objetivos del negocio y la filosofía de la empresa, permitiendo que todos sus miembros se dirijan en la misma dirección. Fomenta la confianza y mejora el clima laboral, por lo que se puede lograr un mayor compromiso por parte de los empleados, se evita la fuga de empleados valiosos para la empresa y la poca predisposición para el trabajo. Ya que los trabajadores se sienten escuchados y que pueden aportar ideas, soluciones a los problemas cotidianos, difunde los logros particulares y grupales, en conclusión aumenta la eficiencia y la efectividad de los procesos.

Para que haya una buena comunicación interna dentro de la empresa ésta debe ser cuidadosamente planificada y reformulada constantemente para que sea efectiva, y pueda aprovechar los beneficios. Se debe tener en cuenta las características de los diferentes empleados, sus características y elegir los medios adecuados para que haya una comunicación fluida y eficiente.

¹⁶ www.creacionempresa.es/beneficios-de-una-buena-comunicacion-interna/

Todos los miembros de la empresa deben saber la información necesaria relacionada con sus atribuciones (qué deben hacer y por qué), su puesto de trabajo (condiciones, obligaciones y derechos) y sobre la propia organización. Esto evitará las incertidumbres, los rumores y la pérdida de orientación, factores típicos que atentan contra la productividad.

En definitiva, una estrategia de comunicación interna efectiva y bien gestionada puede brindar múltiples beneficios a cualquier empresa, los cuales se traducen en una mayor competitividad de ésta:

- Asegura que todo el mundo recibe los mensajes adecuados en los momentos apropiados.
- Ayuda a conocer los objetivos del negocio y la cultura de la empresa, facilitando que todos sus miembros “remen” en la misma dirección.
- Crea las oportunidades necesarias para que se compartan las mejores prácticas y el conocimiento.
- Mejora la toma de decisiones.
- Fomenta la confianza.
- Aumenta la eficiencia y la efectividad de las operaciones.
- Hace visibles y reconoce los logros individuales y colectivos de la empresa, así como las aportaciones relevantes de los miembros y grupos de trabajo.

4.5 Diagnóstico de la Salud Organizacional¹⁷

a) Señales de Dolencia:

- Poca iniciativa personal en la consecución de objetivos organizacionales, excepto en niveles altos
- Las personas observan cosas equivocadas, pero nada hacen al respecto, ni se ofrecen como voluntarios para corregirlas. Las fallas y problemas se ocultan o se suprimen. Se habla de esas dificultades en los pasillos, pero nunca directamente con las personas implicadas
- El control del proceso de decisión está centralizado. Se forman cuellos de botella en los vértices jerárquicos
- La capacidad de juicio de las personas en los niveles más bajos no se respeta a no ser en el límite estricto de sus funciones
- Las necesidades y sentimientos personales se consideran aspectos secundarios o irrelevantes
- Los individuos están en rivalidad, cuando es necesaria su colaboración. Son celosas de su área de responsabilidad. Buscar o aceptar ayuda se considera como signo de debilidad. No se piensa en ofrecer ayuda.
- Cuando hay crisis, en el sentido de haber dificultades, las personas se retraen o prefieren culparse unas a otras; esto es muy común porque se da que en lugar de aceptar la responsabilidad se delegan las responsabilidades, y existe la fuga de responsabilidades.

¹⁷ FARIA MELLO, Fernando, Desarrollo Organizacional, Ed. Limusa, México, 2002, pp.32-35

- Es difícil aprender. Se hace en secreto. Las personas no buscan a sus colegas para aprender de ellos. Cada uno aprende totalmente solo, despreciando la experiencia de los demás. Hay poca retroalimentación en el desempeño de cada uno, y el que hay no es constructivo, se juega a ganar o perder.
- Las personas se sienten prisioneras en sus cargos o funciones, se sienten estancadas y aburridas, pero se contienen por su seguridad. Su comportamiento es apagado, dócil o agresivo (a la defensiva), solamente muestra entusiasmo fuera del trabajo.

b) Señales de Salud:

- Las personas sienten el deseo de hablar de los problemas observados con la participación de las personas directamente unidas a ellos, porque hallan que las dificultades se deben considerar abiertamente y de frente.
- Hay espíritu de equipo en la planeación (director y jefes de área), en los trabajos y en la solución de problemas hay responsabilidad compartida.
- Se toma consideración de la opinión de las personas situadas en los escalones más bajos.
- Los conflictos se consideran importantes para el proceso de decisión del desarrollo personal. Son administrados de forma eficaz, directa, y abierta; la gente dice lo que piensa, siente, y desea que todos hagan lo mismo.
- Es común que se reúnan para una crítica conjunta de desempeño y resultados.

Como se pudo percatar anteriormente la comunicación interna organizacional es muy importante para el buen funcionamiento de las empresas, por dicha razón es que su servidora reitera como estrategia para El Sol del Bajío la creación del departamento de comunicación para atender de manera eficaz y oportuna las necesidades de los trabajadores, y así crear óptimos canales de comunicación para que fluya la misma entre los individuos de la organización y lograr un efectivo trabajo institucional.

La comunicación interna también ayuda a que los empleados se sientan motivados, escuchados, y que se pongan la camiseta de su empresa, elimina apatías, se encarga también de la logística de eventos internos, favorece y da atención personal a las necesidades, quejas, y sugerencias del empleado; algo que vale la pena destacar es que la creación de un departamento de comunicación permitiría al director concentrarse en la planeación, coordinación, organización y ejecución de funciones, ya que habría una persona encargada especialmente para las cuestiones relacionadas a la comunicación de la empresa.

Comunicar es...Poner en común teniendo siempre la voluntad recíproca...

CONCLUSIÓN

Después de haber realizado este trabajo de tesis, en el que se investigó y analizó la situación actual de comunicación interna de El Sol del Bajío; se llega a la conclusión, que en toda organización, y más aún en un medio de comunicación como lo es El Sol del Bajío, es necesario tener eficiente comunicación interna, para contribuir en el logro de objetivos de la empresa; y para ello que mejor que contar con un departamento de comunicación en el que se dirijan todas la actividades de comunicación, y se canalice eficientemente a todas las áreas del periódico.

Luego de haber realizado el estudio de campo en el periódico, los resultados arrojaron que existe deficiente comunicación en el departamento de Redacción; por lo que a dicho problema se ofrece como solución y estrategia **La Creación de un Departamento de Comunicación Interna**, con la finalidad de que fluya la comunicación eficiente y oportunamente.

Cabe destacar que la creación del departamento es para llevar a cabo y regular la comunicación de toda la organización; su servidora está consciente de que la tesis se enfoca sólo al área de redacción del periódico, ya que dicho departamento es parte medular de la casa editora porque de ahí es donde surge el periódico como tal; por tal motivo y dada su importancia y trascendencia en las demás áreas y al haberse identificado ciertas deficiencias en este departamento de redacción se propone dicha estrategia, que de implementarse beneficiaría en gran medida al desarrollo y funcionalidad de toda la organización.

La estrategia también beneficiará la calidad y productividad laboral, ayudará a tener un mayor control de la información, se evitarán fugas de información, el personal estará más motivado en su trabajo, habrá oportunidad de organizar con mayor frecuencia, todo tipo de eventos; los intereses, sugerencias, y quejas serán atendidas y escuchadas oportunamente, se enterarán a tiempo de las noticias internas, se les capacitará adecuadamente al ingresar a la empresa, se les ofrecerán talleres, cursos, conferencias que favorezcan su trabajo, habrá reuniones con los empleados más frecuentes en las que se retroalimente el trabajo, y se otorgará premio a la excelencia del personal; en resumen existirá efectiva comunicación y el director podrá enfocarse en actividades, tales como: Coordinación, planeación, control, y ejecución de metas y objetivos de la empresa.

Hay que recordar que la especialización siempre hace mejor a las personas y por ende a las organizaciones; mientras más segmentadas estén las funciones en una empresa, más específica y especializada será, por lo que mejor atenderá y resolverá los problemas que se presenten.

Es relevante hacer hincapié que en muchas ocasiones, para que se dé una eficiente comunicación es recomendable esperar y conocer cuál es el momento indicado para que las personas se comuniquen. Por ejemplo: En una situación laboral, si a una persona que está enojada se le pide que informe al personal sobre una reunión, quizá el trabajador que está enojado no lo comunique o lo comunique con diferente sentido o significado debido a que en ese momento está molesto; es por ello que es de vital importancia que los trabajadores conozcan las barreras de la comunicación para poder combatirlas.

Por otra parte también se deben conocer los diferentes tipos de necesidades que existen, por lo que el distinguir qué tipo de necesidad tiene cada trabajador ayuda al director o gerente a entender o comprender mejor las actitudes de cada empleado en el trabajo, y así poder tratarlos de manera diferente a cada uno.

De esta manera, el superior se comunica con cada subordinado de acuerdo a sus necesidades. La observación directa de su comportamiento es uno de los mejores métodos para determinar cuál es el canal de comunicación para dirigirse efectivamente con cada empleado.

El ofrecer feedback o retroalimentación clara y oportuna a los empleados es clave importante para motivar a todo ser humano, debido a que se sienten importantes, involucrados, y parte de la empresa.

La carencia de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento. El ambiente laboral también es un factor que provoca que las personas estén o no motivadas para comunicarse.

En conclusión, tener eficiente comunicación interna es pieza clave para lograr un efectivo trabajo y buena calidad en la producción; y para ello se requiere de un departamento de comunicación organizacional para que realicen y den seguimiento a las actividades de comunicación de El Sol del Bajío.

BIBLIOGRAFÍA

-Bennet Carrie Lynn, "**Manual de descripción de Puestos Ejecutivos de la American Management Association**", Ed. Continental, Mexico, 1964, pp. 549

-De Gortari Flores Sergio, Orozco Gutiérrez Emiliano, "**Hacia una Comunicación Administrativa Integral**". 2ª ed. Ed. Trillas, México, 1990, pp.369

-Faria Mello, Fernando, "**Desarrollo Organizacional**", Ed. Limusa, México, 2002, pp. 183

-Fernández Collado, Carlos, "**La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo**" 2ª ed. Ed. Mc Graw Hill, México 2003, pp.411

-Fernández Collado, Carlos, "**La Comunicación en las Organizaciones**", abril 4ª reimpresión, Ed. Trillas, México, 1998, pp. 368

- Fernández Collado, Carlos, "**La Comunicación en las Organizaciones**", 2ª ed. Ed. Trillas, 2002, México, pp. 273

-Garbett Thomas, "**Imagen Corporativa**",Ed.Legis, Bogotá, Colombia, 1991, pp. 233

-Goldhaber, Gerald, "**Comunicación Organizacional**", Ed.Diana, México, 1984, pp. 423

-Keith Davis, Newstrom John, "**Comportamiento Humano en el Trabajo**", 11ª ed, Ed. Mc Graw Hill, México, 2002, pp.622

-Leñero Vicente, MARIN Carlos, "**Manual de Periodismo**", Ed.Grijalbo, México, 1997, pp. 315

-Munch Galindo, García Martínez "**Fundamentos de Administración**", 7ª reimpresión, Ed. Trillas, 1998, México, pp. 240

-Reyes Ponce, Agustín, “**Análisis de Puestos**”, 5ª ed, Ed. Limusa, México, 1984, pp.94

-Robbins Stephen, “**Comportamiento Organizacional**”, 6ªed, Ed.Prentice Hall, México, 1994, pp.780

-Satir Virginia, “**En Contacto Intimo**”, 6ª reimpresión, Ed. Gandhi, México, 1994, México pp. 88

-Smith Manuel J. “**Cuando Digo No, Me Siento Culpable**”, Ed. Grijalbo, México, 1983, pp. 438

- Treviño Rubén, “**Publicidad**”, Ed. Mc Graw Hill, México, 2000, pp. 482

-Weither William y Davis Keith, “**Administración del Personal y Recurso Humano**”, 4ª ed, Ed. Mc Graw Hill, México, 1996, pp. 486

Otras fuentes:

-Entrevista a reporteros y fotógrafos de El Sol del Bajío.

-Ferrer Consuelo, “**Manual de Calidad de El Sol del Bajío**”, Celaya, enero 2002.

-González Pérez, Argimiro, “**Archivo de la Hemeroteca de El Sol del Bajío.Ed. Especial del 50 Aniversario de El Sol del Bajío**”, 12 de sept de 1999.

-González Pérez, Argimiro. “**La Celaya que vio nacer a El Sol Del Bajío**” en el Sol del Bajío. No.18967 Lunes 16 Agosto 1999.

-González Pérez, Argimiro, “**Plan de Trabajo del 2008 de El Sol del Bajío**”.

-González Pérez, Argimiro y Mesa de Redacción “**Manual de Redacción 2003 de El Sol del Bajío**”.

<http://www.creacionempresa.es/beneficios-de-una-buena-comunicacion-interna/>

<http://www.gestiopolis.com/canales4/ger/comuninter.htm>

http://www.monografias.com/trabajos26/tipos_empresas/tipos_empresas.shtml

http://www.profes.net/rep_documentos/propuestas_Bachillerato/BA_Econom%EDa_1_Clasificaci%F3n_empresas.pdf