



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**EL ROL DEL EDITOR EN LA PRODUCCIÓN
DE CONTENIDOS INFORMATIVOS.
EL CASO PRÁCTICO DE UN EDITOR DE
NEGOCIOS EN LA REVISTA *EXPANSIÓN*.**

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA

XIMENA ANDREA CASSAB DIETIKER

ASESOR

JORGE ENRIQUE BRAVO TORRES COTO



CIUDAD UNIVERSITARIA, CDMX

ENERO 2017



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.

Índice

Introducción	3
1. ¿Qué es el periodismo?	7
1.1. Periodismo especializado	9
1.2. Diferenciación entre periodismo especializado y periodismo de investigación	10
1.3. Método y metodología de investigación del periodismo especializado	11
2. La sociología de la producción de mensajes	14
2.1. Mediación del mensaje	17
2.2. El fenómeno de <i>newsmaking</i>	20
3. Periodismo de negocios	22
3.1. Periodismo de negocios en México	24
4. Recuento histórico de Grupo Expansión y su primer producto editorial	28
4.1. Momentos históricos más relevantes de Grupo Expansión	30
4.2. Misión y valores de Grupo Expansión	33
4.3. Público a quien va dirigida la revista <i>Expansión</i>	34
4.4. La llegada del principal competidor de la revista <i>Expansión</i>	39

Índice

5. Llegada a Expansión	41
5.1. Primeros meses en <i>Expansión</i>	42
5.2. Estructura y edición de <i>Expansión CEO</i>	45
5.3. Firma de contrato	68
6. La labor del editor	69
6.1. Selección de tema y enfoque	73
Los colaboradores	77
Correcciones	81
Planeación con el equipo de arte	83
Ajuste y corrección en página	85
Revisión del editor adjunto	86
Pago al colaborador	88
Conclusiones	90
Bibliografía	96

Introducción

El rol del editor en la producción de contenidos informativos.
El caso práctico de un editor de negocios en la Revista *Expansión*.

En este trabajo se presentará la experiencia profesional de un editor de sección en la revista especializada en negocios *Expansión*, desde noviembre de 2011 hasta abril de 2013. A través de una descripción de sus tareas a lo largo de una edición determinada, *Expansión CEO*, se buscará realizar una reflexión acerca de cuáles son las labores que lleva a cabo un editor en esta revista, como un ejemplo del trabajo de un editor dentro de un medio de comunicación especializado.

Además, se hará un esfuerzo por determinar cuáles son las acciones que lleva a cabo un editor como parte de su labor profesional, así como las herramientas necesarias para poder desempeñarse con éxito, con el objetivo de distinguir los procesos y las características necesarias para realizar el trabajo editorial.

De acuerdo con una declaración de Diego Graglia, editor general de la revista *Expansión* hasta julio de 2015, “la función de un editor es transmitir al lector su visión del mundo. En el área que le toque, sea una sección o una publicación entera de cualquier periodicidad, selecciona de qué se habla y cómo se hace. Su sesgo, exagerado o discreto, siempre va a estar presente. Por eso, es importante que sea una persona que entienda este rol en la sociedad. Y que sepa transmitir su visión y su voz al producto que crea a diario, para que participe de la conversación global de una manera clara e identificable”.

¿Dónde se aprende a ser editor? ¿Cuál es la escuela (académica o vivencial) que prepara a una persona para guiar un medio de comunicación? ¿Un editor tiene que ser un periodista especializado para pedir a los reporteros historias especializadas? ¿Es la revista *Expansión* una publicación donde se practica el periodismo especializado y de negocios? Estas son algunas de las preguntas que se buscarán responderse a lo largo de este texto.

El interés por realizar este trabajo expositivo radica en que existe poca información teórica acerca de la labor de un editor. Por lo tanto, resulta de interés personal, por el rumbo de la propia carrera de quien escribe este texto, pero también general por aquellos profesionales que se sumarán a la planta laboral como editores. Espero que incluso resulte relevante para los académicos del periodismo y de los procesos editoriales, quienes preparan, desde las aulas universitarias, a los próximos profesionales que buscarán llenar puestos de editores en las redacciones.

Desde el punto de vista profesional, realizar un recuento de los actos realizados durante el desempeño como editor, permitirá aterrizar los puntos más relevantes de este trabajo, y comprender el motivo de cada paso dentro del proceso editorial y el objetivo que se persigue al llevarlo a cabo.

Además, en lo personal, permitirá hacer una reflexión sobre la experiencia obtenida a través del desempeño laboral durante esta etapa, con el objetivo de aprovechar las lecciones aprendidas para aplicarlas a lo largo del desarrollo profesional.

Debido a que se trata de un trabajo más expositivo y reflexivo, la teoría que se presentará funge como un contexto dentro del cual se lleva a cabo la práctica profesional. Cabe destacar que a través de este texto no se buscará establecer una nueva teoría. En su lugar, se revisará cómo la teoría ya existente se relaciona con la puesta en práctica del trabajo de un editor.

Al objetivo original de exponer la experiencia de un editor, se descubrió como parte de la investigación la necesidad de enmarcar la experiencia dentro de una teoría que explicara el fenómeno, así como una descripción más amplia sobre lo que es el periodismo.

Por eso, se abordará la teoría del *gatekeeper* (o regulador), planteada por primera vez en 1943 por el psicólogo social Kurt Lewin. El término describe el proceso a través del cual se elige cierto objeto o información a cambio de descartar otra.

Además, se hablará sobre el periodismo especializado, y el especializado en negocios, como marcos teóricos generales dentro de los cuales se efectúa la práctica profesional periodística de cualquier miembro del equipo editorial de la revista *Expansión*.

Con el objetivo de exponer este trabajo de la manera más clara y ordenada posible, se ha dividido en dos grandes bloques: el primero, teórico; el segundo, práctico.

En la primera parte se presentarán teóricos dentro del área del periodismo así como estudiosos del *gatekeeping* y la sociología de la creación de los mensajes.

En la segunda parte, se expondrán de manera detallada las secciones de la revista *Expansión CEO*, en las cuales colaboré como editora, además del proceso editorial y profesional que requería cada una de estas secciones.

También, se realizará una descripción del flujo de trabajo editorial para la creación de cada una de las historias publicadas en la revista, con el objetivo de comprender, paso a paso, la labor del editor de sección.

Por último, se realizará una reflexión en la que la teoría y la práctica se contrapondrán, entreteterán y vincularán para responder las preguntas de investigación que dieron inicio a este trabajo.

¿Qué es el periodismo?

Capítulo 1

1. ¿QUÉ ES EL PERIODISMO?

También resulta necesario hacer una breve definición de lo que se entiende por periodismo, ya que es la práctica profesional que se lleva a cabo en la revista; Aunque cabe destacar que no se pretende realizar un manual de dicha práctica.

Alberto Dallal define periodismo como “el acto de socializar rápida y efectivamente la información. [...] La acción de socializar implica hacer o permitir que un bien concreto, material o inmaterial, objetivo o subjetivo pase a ser propiedad común, colectiva”.¹

Como lo explica Dallal, el objetivo del periodismo es hacer llegar cierta información al amplio de la población. Es por eso que hace referencia a la socialización de la información, es decir, entregar la información a la que tiene derecho una sociedad.

Acosta Montoro describe al periodismo como “todo aquello publicado periódicamente y que se destina a dar noticia, a informar, a conformar, a entretener o a divertir, a dar comunicación, en suma a los demás”.²

Debido a las diferentes funciones que se le pueden atribuir al periodismo, como bien lo menciona Montoro, se han establecido diferentes géneros periodísticos que funcionan como herramientas que permiten, tanto al periodista como la receptor de la información, seleccionar, jerarquizar, exponer y consumir mejor lo comunicado. “Podemos definir los géneros periodísticos como los distintos modelos de mensajes periodísticos que encontramos en la prensa, y que se distinguen por su estructura formal, su estilo y sus fines.”³

Ya que no es el objetivo de este apartado profundizar en la definición y explicación de cada género, solo se presentará la definición de dos grandes apartados que engloban múltiples subgéneros: los géneros informativos y los géneros de opinión.

Sebastián Bernal y Luis Alberto Chillón, en su texto *Periodismo informativo de creación*,⁴ señalan tres características que, según ellos, debe cumplir un texto para ser considerado como género periodístico informativo: que sea un relato de no ficción, carezca de innovación formal y expresiva, y que no sea de carácter argumentativo.

1 Alberto Dallal, *Lenguajes periodísticos*, p. 56.

2 Citado por Rafael Yanes Mesa, *Géneros periodísticos y géneros anexos. Una propuesta metodológica para el estudio de los textos publicados en prensa*, p. 19.

3 *Idem*.

4 *Ibid.* p. 39

Por otro lado, los géneros de opinión “son textos que tienen la función de valorar [o comentar] lo ocurrido. Se trata de opinar subjetivamente sobre los acontecimientos de mayor relevancia, y de ofrecer una particular visión parcial sobre los orígenes o las consecuencias de un determinado acontecimiento”.⁵

Yanes habla sobre la subjetividad del periodista. Sin embargo, el esfuerzo por presentar información bien documentada y balanceada permite al periodista alejarse de esa subjetividad predispuesta.

Sin importar al género al que pertenezca, el mensaje periodístico siempre debe cumplir con tres elementos: actualidad, novedad e interés social.

Muchos académicos han definido al periodismo con base en el medio a través del cual se comunica. Sin embargo, hemos visto cómo el desarrollo tecnológico lleva a definir el periodismo por su función y contenido en un sentido amplio. No importa si el mensaje se transmite a través de un texto impreso en un diario, de manera digital en una página de internet; si se hace de forma verbal en un programa de radio, visual en un noticiario en la televisión o en alguna red social. La labor periodística va más allá de su medio de difusión.

1.1. PERIODISMO ESPECIALIZADO

El periodismo especializado nace para hacer frente a las especializaciones dentro de cualquier ámbito de estudio profesional. Conforme se desarrollan las ciencias y humanidades, se vuelve necesario contar con un método que permita analizar estas áreas de especialización para poder compartir sus conocimientos e información de manera clara y concisas con el resto de la población.

Fernández del Moral lo explica de la siguiente manera: “La raíz de las ciencias de la comunicación o de la información es claramente sociológica, están inmersas en la sociedad y tienen su justificación en el hecho social. De esta forma, su desarrollo tiene que estar acompasado por las necesidades de esa sociedad a la que sirven de ayuda.”⁶

⁵ *Ibid.* p. 105

⁶ Javier Fernández del Moral (coord.), *Periodismo especializado. El periodismo especializado: un modelo sistémico para la difusión del conocimiento*, p. 27.

Esto significa que “a la complejidad del periodismo hay que añadir la complejidad de cada una de las especializaciones a las que el *periodismo especializado* se va a aplicar”.⁷

Montserrat Quesada define “periodismo especializado” como “el que resulta de la aplicación minuciosa de la metodología periodística de investigación a los múltiples ámbitos temáticos que conforman la realidad social, condicionada siempre por el medio de comunicación que se utilice como canal, para dar respuesta a los intereses y necesidades de las nuevas audiencias sectoriales”.⁸

Es importante comprender que el periodismo especializado no se limita al trabajo de un periodista que cubre cierto sector específico de manera regular o en un medio determinado donde se publica sobre un mismo tema. Para llamarlo periodismo especializado es necesario que cumpla con una metodología específica, basada en el periodismo de investigación. Bien lo describe Montserrat Quesada: “Hablar de Periodismo Especializado implica hablar de unas técnicas profesionales específicas que permiten seleccionar, elaborar y, finalmente, publicar la información periodística especializada.”⁹

Bajo esta conceptualización, se puede decir que mientras un periodista trabaje con la metodología establecida su trabajo mantendrá el calificativo de periodismo especializado, sin importar que el tema central varíe, por ejemplo, entre un artículo enfocado en ciencia y otro en negocios, o cultura.

Sin embargo, cabe destacar que cada disciplina tiene sus propias metodologías. La especialización también es temática, en cuanto a que el periodista tiene información, fuentes y referencias “especializadas”. No es lo mismo periodismo cultural, que financiero o político.

1.2. DIFERENCIACIÓN ENTRE PERIODISMO ESPECIALIZADO Y PERIODISMO DE INVESTIGACIÓN

El rigor que acompaña estos dos tipos de periodismo genera muchas veces confusión al momento de identificar cada uno de ellos.

⁷ *Ibid.*

⁸ Montserrat Quesada, “Periodismo de investigación, una metodología para el periodismo especializado”, en *Periodismo especializado*, p. 133.

⁹ *Ibid.* p. 123.

El periodismo de investigación tiene sus orígenes en Estados Unidos, y los primeros reportajes que entraron en esta categoría se publicaron durante los últimos años del siglo XIX. Por su parte, el periodismo especializado surgió a finales de la década de los años sesenta, en la prensa occidental.

Quesada explica que “lo que da al periodismo la etiqueta de investigación es el hecho de que persiga como objetivo fundamental y prioritario la denuncia”. Y agrega que “investigar en periodismo quiere decir contrastar toda la información que se maneje con fuentes documentales, verificar todos y cada uno de los datos con los que se trabaje y, muy especialmente, trabajar aferrado a una sólida ética profesional que define los métodos lícitos para denunciar el fraude, la corrupción y las prácticas irregulares que atenten contra el interés público”.¹⁰

Por su parte, el periodismo especializado sigue una misma metodología de investigación y rigor, pero no necesariamente hace una denuncia.

Así se entiende que “la diferencia entre ambas modalidades reside precisamente en que mientras el periodismo de investigación persigue la denuncia, sustentada siempre en pruebas, de quienes con su actividad, pública o privada, atentan contra el interés público, el periodismo especializado persigue la explicación en profundidad de los hechos que forman parte de la actualidad periodística haciendo uso del recurso de documentación específica”.¹¹

1.3. MÉTODO Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN DEL PERIODISMO ESPECIALIZADO

Al momento de reportear una historia para, posteriormente, publicarla, el periodismo especializado ha desarrollado un método que lo acompaña sin importar el área temática que cubra.

- Se contextualizan los hechos noticiables junto con sus antecedentes inmediatos.
- Se usan fuentes especializadas que puedan explicar y contrarrestar la información de fuentes oficiales.
- Se establece un proceso riguroso en el que se contrasta la información para garantizar balance.

¹⁰ *Ibid.* P. 129.

¹¹ Montse Quesada, *Curso de periodismo especializado*, p. 81.

- Se utiliza información documental para apoyar los argumentos periodísticos.

Para poder aplicar este método especializado, será necesario también contar con una metodología de investigación periodística. En este caso, nos basamos en la propuesta de Alberto Dallal, en su libro *Lenguajes Periodísticos*, quien sugiere los siguientes diez conductos:

Investigación bibliográfica. Consiste en revisar publicaciones relacionadas con el tema de investigación. El periodista necesitará realmente analizar y entender lo que publica el autor para poder incluirlo en su trabajo.

Investigación hemerográfica. Es importante conocer qué se ha publicado ya sobre la investigación que se trabaja por un lado, para no repetir lo que ya se dijo y, por el otro, para tener más información del tema.

Investigación documental. Son aquellos documentos personales o institucionales que agreguen valor informativo, que no se puede encontrar en otro lado, a la investigación.

Investigación iconográfica. Es cualquier material visual, como estampas, gráficos, infografías, audiovisuales, videos, fotos...

Investigación auditiva. Cualquier material en sonido, ya sea que fue grabado de antemano o que se adquiriera al momento.

Investigación testimonial. Sin importar el formato del testimonio, grabado en video o audio, por escrito o filmado, da fe de la participación de alguna persona en los hechos.

Investigación de campo (sociológica). Consiste en salir a levantar información de las personas que viven el fenómeno que se analiza. A través de este trabajo se recogen testimonios, pero sobre todo, datos que posteriormente se procesan.

Investigación especializada (auxiliar). Aquí se consulta con académicos o conocedores especializados en el área de investigación.

Investigación indirecta a subjetiva. Es cuando se analiza también información o personajes que aparentan estar más lejos del tema en el que se trabaja, pero que logran tener una vinculación.

Observación directa. Implica estar en el lugar de los hechos.

Una vez aclarado en qué consiste el periodismo especializado, podemos pasar a

hablar acerca del periodismo de negocios, especialización que nos interesa más debido al perfil de la revista *Expansión*.

La sociología de la producción de mensajes

Capítulo 2

2. LA SOCIOLOGÍA DE LA PRODUCCIÓN DE MENSAJES

En esta sociedad tan activa y que, gracias a la tecnología, está cada vez más comunicada, parece que todos los sucesos se vuelven relevantes. Las redes sociales se ven inundadas de acontecimientos personales que conviven junto con noticias de impacto nacional e internacional. Cada medio de comunicación enfrenta la tarea de elegir qué acontecimientos, entre la información que se genera constantemente a nivel local pero también global, son suficientemente relevantes como para publicarlos en sus páginas (físicas o digitales).

Pero ¿quién es el encargado de decidir qué noticias salen publicadas en el medio y cuáles no? Esta pregunta interesa a los académicos. Kurt Lewin, un psicólogo estadounidense-alemán, pionero en la investigación psicológica, social y organizacional, fue de los primeros en interesarse en el tema de la selección de contenidos. En 1951, Lewin realizó un análisis de los procesos de selección en la comunicación, a través del estudio de los procesos de selección y rechazo que suceden al momento de elegir en el supermercado qué alimentos serán comprados, y cuáles no, por parte de los líderes de opinión familiares.

Con su estudio, Lewin quería entender “qué factores pueden influir en la creación de hábitos alimenticios de una familia, tomando como punto de partida las razones por las que los alimentos se incluyen o no se incluyen en la cesta de la compra”.¹² Tras su observación, Lewin¹³ notó que en la decisión de compra influyen elementos como presentación del producto, precio, necesidades de la familia, tamaño del hogar, etc. Pero aun cuando el producto ya se había seleccionado, notó que atravesaba un filtro más que en ningún momento dependía del bien que se consumía: al final de la ecuación está una persona que es quien decide si llevará el producto a casa o no. A esta persona, que solía ser la ama de casa, encargada de realizar las compras, Lewin la llamó *gatekeeper*¹⁴, traducido como guarda barreras o regulador. Como lo indica

12 María José Canel, *Comunicación política: una guía para su estudio y práctica*, p. 136.

13 Dentro de su campo de especialidad, Kurt Lewin estudió los procesos cognitivos y las dinámicas de las motivaciones y las emociones; además, defendió la investigación básica a través de la aplicación del estudio práctico; y formuló la teoría del campo que afirma que las variaciones individuales del comportamiento humano en relación con las normas sociales están condicionadas por la impresión que una persona tiene de sí mismo, y el entorno psicológico y vital que lo rodea.

14 Entre las obras pioneras sobre *gatekeeper* se encuentran: David Manning White, *Journalism Quarterly, The gatekeeper: A case study in the selection of news*, (1950); Pamela Shoemaker, *Mediating the Message*, New York-London, Longman, (1991)

el concepto, la persona que decide qué alimento comprar o no se convierte en una especie de barrera.

En 1949, David Manning White, académico de la Universidad de Iowa, fue el primero en retomar la teoría del *gatekeeper*, de Lewin, y trasladarla a un estudio dentro del campo de los medios de comunicación. Lo que a él le interesaba analizar eran las razones de aceptación o rechazo que influían al momento de elegir qué información recibida a través de un comunicado de prensa se publicaba en el medio impreso o no.

Para realizar su estudio, Manning White¹⁵ pidió a un editor de comunicados de prensa de un periódico impreso que durante una semana (del 6 al 13 de febrero de 1949) anotara en cada documento cuál había sido la razón por la cual lo rechazaba. Tras el transcurso de la semana, el académico descubrió que de cada 10 comunicados que recibía el medio, solo uno pasaba a publicarse, mientras que los otros nueve se descartaban. Entre los motivos que entregó el editor se encontraban: “la falta de interés”, “escrito de manera muy aburrida”, “demasiada propaganda”.¹⁶

En este caso, el editor es quien se convierte en el *gatekeeper* que permite o no que cierta información o noticia pase a publicarse en el medio, a partir de criterios en su mayoría personales.

“Se puede definir entonces el *gatekeeping* como el proceso por el que las informaciones disponibles en un día son sintetizadas, modificadas y transformadas en los mensajes que aparecen en el producto final de un medio de comunicación.”¹⁷

Sin embargo, Manning White dejó de lado en su estudio aquellos criterios que no dependen directamente del editor, sino que son el resultado del contexto en el que se encuentra inmerso. Elementos influyentes en su decisión pueden ir desde los valores y la filosofía del medio donde trabaja y el equipo de colaboradores en el mismo hasta el entorno social y cultural en el que se desenvuelve. Incluso elementos tan simples como el espacio disponible en la publicación o el tiempo para desarrollar una historia pueden jugar un papel decisivo al momento de aceptar o rechazarla.

15 David Manning White estudió sociología y periodismo en Estados Unidos y fue compañero de Kurt Lewin. Publicó 18 libros, entre ellos *Mass Culture: The Popular Arts in America*, con Bernard Rosenberg (1957), *Introduction to Mass Communications Research* (1958) y *The comic strip in America: a bibliography* (1961).

16 *Ibid*, p. 137.

17 *Idem*.

“A lo largo de los decenios de 1950 y 1960 varios estudios analizaron la actividad de los *gatekeepers* y las influencias que actúan sobre ellos. Son extremadamente diversas. Comprenden factores tan varios como la autoridad del propietario del medio y la posibilidad de sanciones, las normas consuetudinarias y la ética vigente en la profesión, la influencia informal de los colegas con las que el *gatekeeper* trabaja y, naturalmente, también los valores personales, sus antecedentes familiares, o geográficos, sus conocimientos, experiencias y gustos, pero igualmente las presiones de la comunidad y la estructura social exterior, así como los demás grupos de referencia presentes en el mundo de la información.”¹⁸

2.1. MEDIACIÓN DEL MENSAJE

Reflexiones como las anteriores fueron las que llevaron al estudio de los procesos de elaboración y selección de noticias a evolucionar para convertirse en la sociología de la producción de mensajes, cuya principal finalidad es “estudiar los diversos condicionantes que inciden en la producción de los mensajes de los medios y que determinan que ciertos contenidos se difundan y otros no”.¹⁹

Fue a partir de esto que la académica estadounidense especializada en comunicación, Pamela Shoemaker,²⁰ se interesó en estudiar cuáles son los factores internos y externos de las organizaciones de medios que tienen un efecto directo en la selección y el contenido de los mensajes que se publican, más allá del *gatekeeper*. “Un primer paso para entender los muchos y complejos factores que influyen en el contenido de los medios es identificar estos factores”,²¹ y Shoemaker, junto con sus compañeros de investigación, Tim P. Vos y Stephen D. Reese, los expuso en cuatro bloques:

1. Las características individuales de los periodistas. Se refiere a la preparación profesional, la experiencia en un tema u otro, su manera de reportear, su forma de contar una

18 Lorenzo Gomis, *Teoría del periodismo*, p. 81.

19 Karen Leyva, *La sociología de la producción de mensajes*. Disponible en https://prezi.com/60pl968y8i_e/capitulo-3-la-sociologia-de-la-produccion-de-mensajes/ consultado el 13.04.16.

20 Pamela Shoemaker es autora de múltiples libros relacionados con el estudio de la comunicación entre los que se encuentran *Gatekeeping Theory* (con Tim Vos, 2009); *How to Build Social Science Theories* (con James Tankard y Dominic Lasorsa, 2004); *Gatekeeping* (1991); y *Building a Theory of News Content* (1987). Además, fue directora de la Escuela de Periodismo de la Universidad del Estado de Ohio.

21 Pamela J. Shoemaker, Tim P. Vos, y Stephen D. Reese, *Mediating The Message. Theories of Influences on Mass Media Content*, p. 251.

historia, cómo se acerca a las fuentes, valores, ética personal y profesional, creencias personales (religiosas, sociales y políticas). El conjunto de estos elementos influye directamente en la forma como un periodista específico trata la información que recibe y expone.

2. Las rutinas profesionales. Se refiere a las prácticas que forman parte del día a día que se repiten dentro de una redacción, y se convierten en el contexto en el cual se desempeñan los periodistas. “Las rutinas sirven para reducir el nivel de incertidumbre que cada día se produce en la redacción.”²²

Aquí entran el flujo de trabajo y el perfil del medio del que en muchas ocasiones dependen de que una nota se publique o no. Por ejemplo, si llegó una buena historia a la redacción, pero la edición ya está en la imprenta, será imposible incluirla sin importar qué tan relevante pudiera resultar. Lo mismo puede suceder con una nota que puede ser relevante en el ámbito político, pero que nada tiene que ver con los negocios, área en que se especializa el medio, que en esta tesis se aborda.

“Aunque se llevan a cabo en diferentes organizaciones, estas rutinas se comparten en diferentes medios, esto permite a los trabajadores del medio tener mucho en común con otros de su misma profesión.”²³ Esto permite que una persona que trabaja, por ejemplo, en *El Economista*, pueda colaborar en la revista *Expansión* y entienda cómo funciona.

3. Cuestiones organizacionales. Se refiere a todo aquello relacionado con la infraestructura del medio. Esto puede ir desde la organización de capital humano donde hay un editor en jefe, editores de sección y reporteros; el flujo de trabajo y manera de tratar la información; la forma de organizar el contenido en secciones; la identidad del medio; hasta las condiciones de equipo de cómputo y tecnológico.

Actualmente, la mayoría de los medios se encuentra en una lucha por conseguir recursos, por lo que vender espacios publicitarios así como el contenido mismo también se convierten en un influenciador. Si se vende más, hay más páginas editoriales y las historias pueden ser más largas.

4. Elementos externos al medio. Estos pueden ser:

Fuentes. Sean directas o indirectas, son las entidades que otorgan información al

²² María José Canel, *Comunicación política: una guía para su estudio y práctica*, p. 138.

²³ Pamela J. Shoemaker, Tim P. Vos, y Stephen D. Reese, *Mediating The Message. Theories of Influences on Mass Media Content*, p. 133.

periodista para nutrir su investigación. Existen ocasiones, por ejemplo, cuando una historia no se puede publicar porque no cuenta con suficientes fuentes que hablen públicamente sobre el tema. O hay casos en que la fuente principal se ve desprestigiada y la historia completa pierde valor.

Anunciantes. En la mayoría de los medios, la venta comercial es la que los mantiene vivos, por lo que los anunciantes ganan peso e influencia.

Audiencias. El contenido se orienta hacia un público específico, cuyos intereses son determinados por el medio, con base en sus propios estudios y análisis de sus lectores. Si la historia no va de acuerdo con los intereses de la audiencia del medio, no se verá publicada.

Controles gubernamentales. Las autoridades políticas tienen un profundo interés en ver publicadas las notas que ellas consideran relevantes para la población, al mismo tiempo que se esfuerzan por ocultar aquellas que no quieren hacer públicas. Existe una constante presión gubernamental sobre los medios.

Otros medios de comunicación (la competencia). Al competir por un mismo mercado, los medios se esfuerzan por conseguir exclusivas y ser los primeros en dar las noticias, al mismo tiempo que algunas pierden la batalla y prefieren no publicar más lo mismo que alguien ya dijo. “En su proceso de selección y tratamiento de las informaciones, el medio está a la espera de lo que hacen los demás, tanto para no quedarse a la zaga como para no perder originalidad.”²⁴

Tecnología. Existen *software* y *hardware* que pueden facilitar o dificultar la búsqueda de información para una historia. Por ejemplo, tener acceso a una biblioteca internacional influye en el tipo de contenido al que tiene acceso un periodista y que posteriormente utilizará para su publicación.

A través de la identificación y el estudio de estos influenciadores, Schoemaker, Vos y Reese demostraron que lo que sucede dentro de una editorial es más complejo que un proceso de selección de un solo personaje (el *gatekeeper*), y que existe un alto número de elementos y factores adicionales que influyen sobre esta persona y su equipo de trabajo.

“Aunque el campo de la investigación de la comunicación está dominado por

24 María José Canel, *Comunicación política: una guía para su estudio y práctica*, p. 140.

temas de audiencia y efectos, el *gatekeeping* nos recuerda constantemente la importancia de los factores institucionales, organizacionales y profesionales para entender el panorama de los medios.”²⁵

2.2. EL FENÓMENO DE NEWSMAKING

Como parte del análisis de los elementos adicionales que influyen en la selección de una noticia, resulta relevante entender el proceso de generación de noticias. Teóricos del mundo anglosajón han establecido tres procesos por los que pasa toda historia que vemos publicada en un medio: el *newsgathering*, el *newsmaking* y el *newsreporting*.²⁶

1. El *newsgathering* está compuesto por la recolección de información y datos que formarán parte de la historia. En esta etapa, se acude a informes oficiales, estudios, notas de prensa, ruedas de prensa y fuentes para obtener las bases con las cuales se escribirá la nota.

2. El *newsmaking* es “la ‘fabricación’ de lo que va a ser la noticia”.²⁷ En esta etapa, el reportero administra la información que obtuvo del *newsgathering* y elige qué datos formarán parte de la nota redactada y cuáles quedarán fuera de la publicación. Los criterios que aplican en esta selección pueden variar mucho (por ejemplo, enfoque, tiempos, espacio) y dependen de diferentes entidades que incluyen al reportero, al editor y al mismo medio.

3. El *newsreporting* consiste en la técnica de comunicar la historia generada. Esto incluye dar el formato visual determinado, según las normas de diseño del medio, y acomodar la historia en el espacio que le corresponde dentro de la publicación. Habrá que asignarle un encabezado, un sumario y decidir qué tipo de información gráfica la acompañará, como una foto o un gráfico.

También dentro de estos procesos existe el papel del *gatekeeper* y elementos adicionales que juegan un rol al momento de elegir qué se publica y qué no. Aparentemente, no hay proceso editorial que no se vea influenciado por la sociología de la producción de mensajes, la cual propone que el propio contexto social del editor o regulador influencia en su toma de decisiones profesionales.

25 Pamela J. Shoemaker, Tim P. Vos, y Stephen D. Reese, *The Handbook of Journalism Studies*, p. 75.

26 María José Canel, *Comunicación política: una guía para su estudio y práctica*, p. 135.

27 *Idem*.

La sociología de la producción de mensajes consiste en un conjunto de estudios sobre cómo se producen las noticias en las empresas informativas, que en inglés recibe el nombre genérico de newsmaking. Forma parte de la sociología funcionalista del periodismo, en el sentido de que los profesionales de los medios de comunicación cumplen (o incumplen) un papel determinado en la sociedad, el cual está mediado por las interacciones que establecen con el entorno social, como pudieran ser las fuentes informativas, los intereses políticos o el mercado.

A diferencia de otras teorías de la comunicación, los estudios de producción de mensajes construyen su objeto de estudio a partir de los emisores y los procesos productivos en las comunicaciones de masas. Se preocupa por los procesos de construcción y selección de las noticias, los valores informativos dentro de las organizaciones, los criterios sustantivos de noticiabilidad, las noticias como productos de intercambio, las fuentes de información, el trabajo de los periodistas y otros profesionales de la comunicación y los roles que desempeñan quienes trabajan en los medios de comunicación como emisores.

Entre otras premisas, los estudios de construcción de noticias sostienen que la producción de estos contenidos informativos tienen lugar en organizaciones y espacios institucionalizados donde existen jerarquías y asignaciones de recursos, entre otros elementos.

Las noticias no están libres de valores sino que construyen una realidad social a partir del entorno del periodista, normas y estándares organizacionales que pone en práctica. Estas prácticas y normas profesionales se han formado a través de procesos históricos y consensos dentro y fuera de las organizaciones de medios.

Por lo tanto, las noticias son el producto de la interacción entre las organizaciones y los periodistas, por un lado, y otros actores de la sociedad (instituciones, públicos, autoridades...), por el otro (Hjarvard, 2014).

A lo largo de esta investigación no se realizará un estudio de medios basado en estas teorías. Sin embargo, para efectos del mejor entendimiento de las tareas de un editor dentro de un medio, específicamente de la revista *Expansión*, resulta relevante contar con el conocimiento de la propuesta que se hace en la sociología de la producción de los mensajes.

Periodismo de negocios

Capítulo 3

3. PERIODISMO DE NEGOCIOS

“El periodismo de negocios es principalmente un trabajo de investigación. Y el periodismo de investigación es el que tiene el efecto más relevante en la vida diaria del ciudadano regular.”²⁸

El periodista de negocios investiga temas que son relevantes para la población en general, al tratarse de situaciones que podrían tener un efecto directo, como oportunidades de negocio, empleo, altas o bajas en precios de medicamentos, etcétera. También resulta relevante para las mismas empresas que quieren conocer más sobre el mercado y la competencia, más allá de sus propios contactos y su investigación. “[...] Nuestra preocupación (como periodistas) debería de estar en la calidad y los estándares profesionales del periodismo de negocios”.²⁹

Diferentes autores ven un reto especial en el periodismo de negocios por su terminología particular, que el periodista necesita traducir a un lenguaje más usual para que cualquier lector comprenda de qué trata la nota. “La labor del periodista económico es valerse de la divulgación para hacer sencillo lo complejo.”³⁰

Todos los periodistas aprenden acerca de las cinco preguntas base (qué, quién, cuándo, cómo y dónde), pero se olvidan de la más relevante (al menos para el periodismo de negocios), el porqué. Y la información que obtienen deben analizarla con detenimiento para también poder contextualizarla, y publicar una nota completa y con un buen análisis.

No hay que caer en “periodismo de protocolo”, como lo llama Keith Hayes, autor de *Business Journalism. How to Report on Business and Economics*, que consiste en sacar simplemente las preguntas inmediatas que dejarán solo texto para un boletín de prensa, sin mayor investigación. Un periodista de negocios (y en realidad cualquiera) debe ir más allá e indagar en las preguntas más profundas, que pocas veces serán las más obvias.

“Esteve y Fernández del Moral definen la información económica como ‘aquella parte de la Información Periodística Especializada que aborda cuestiones referentes a las coyunturas y estructuras económicas, tanto nacionales como internacionales, tratando

28 Keith Hayes, *Business Journalism. How to Report on Business and Economics*, p. 1 y 2.

29 Peter Kjaer y Tore Slaatta, *Mediating Business. The Expansion of Business Journalism*, p. 16.

30 Maritza León Sobrados, *Presente y futuro del periodismo especializado*, p. 73.

de analizar sus causas, efectos y las posibles soluciones a los hechos narrados.”³¹

Hayes divide el periodismo de negocios en tres grandes áreas: economía, negocios y finanzas. Para esto podemos definir cada una como:

Economía: se refiere a las políticas de los gobiernos, la riqueza y los sistemas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios. Los recursos para la satisfacción de necesidades humanas.

Negocios: son las técnicas o estrategias para obtener recursos o dinero. Incluye actividades de empresas, estrategias comerciales, estructuras corporativas, etcétera.

Finanzas: información sobre el intercambio o transacciones de bienes y servicios, sus riesgos y beneficios, etcétera.

El periodista de negocios reporta sobre los jugadores principales como los CEOs, *brokers*, banqueros, empresarios y otros individuos. Los periodistas de economía se centran en un acontecimiento más general dentro de los negocios, como la inflación, el índice de desempleo y predicciones que hacen los expertos que monitorean los indicadores económicos. Los periodistas financieros tienden a centrarse en tipos de cambio, el tesoro, y el sistema financiero de una nación. Pero cabe mencionar que difícilmente un periodista se especializará solo en una de estas áreas. Generalmente se mueve dentro de las tres. O sea, están relacionadas.

3.1. PERIODISMO DE NEGOCIOS EN MÉXICO

El periodismo de negocios, como especialización, nace a finales de los años 60, así como la revista *Expansión*, de cuya historia hablaremos más adelante.

Antes de esto se podía encontrar contenido de negocios en los medios mexicanos, pero solo si se trataba de inserciones pagadas o acontecimientos que afectaban a grandes partes de la sociedad.³²

“Desde 1952, cuando el presidente Ruiz Cortines ejerció férreo control sobre el gasto público, y hasta mediados de los años 70, se vivía en México un desarrollo estabilizador, con un tipo de cambio fijo (\$12.50 pesos por cada dólar americano) y con niveles de inflación que no repercutían significativamente en el bolsillo de los casi 35 millones de

³¹ *Ibid.* p. 61.

³² Mario Maraboto, *Historia del periodismo de finanzas y negocios*. Forbes México en línea. <http://www.forbes.com.mx/historia-del-periodismo-de-finanzas-y-negocios/> consultado el 09.07.13.

habitantes que tenía el país. No había, por tanto, tema de noticias en ello.”³³

Pero a partir de la devaluación de 1976, misma que siguió avanzando a través de los años, surgió un espacio para la apertura informativa financiera y empresarial. No solo había algo que contar, sino que la población estaba interesada en saber de ello.

El primer tema fue la devaluación, pero “la política económica del nuevo gobierno, el de Miguel de la Madrid (1982-1988), que inició el primero de diciembre del depresivo año de 1982, planteó, dentro de la reforma estructural de orientación de mercado, fomentar la competitividad externa de la economía a partir de la liberalización del comercio exterior.”³⁴

Esto implicaba “abrir la economía a la competencia internacional para, a través de la especialización, inducir economías de escala que hicieran posible la desaceleración de la inflación y la recuperación del crecimiento económico que posteriormente se mantendría alto y sostenido.”³⁵

Pero, para poder ofrecer esta apertura y libertad, era necesario disminuir la intervención del Estado, que era principalmente lo que mantenía los números estables y a la población “protegida” de las fluctuaciones del libre mercado.

De este modo, Jaime Zabudovsky, quien fungió como subjefe para la negociación del TLCAN³⁶ entre 1990 y 1993, describe que “la apertura comercial de México, parte medular e importante de la reforma de su sector externo, se ha dado en dos grandes etapas: en una primera etapa, que va de 1983 a 1990, la liberalización comercial se dio de manera unilateral, es decir, sin reciprocidad alguna por parte de los principales socios comerciales del país; en tanto que en una segunda etapa, que inicia en la década de los noventa, la apertura comercial ha descansado en una amplia red de negociaciones bilaterales de libre comercio, siendo el TLCAN el elemento más importante de esta estrategia adoptada en los noventa por el presidente Carlos Salinas de Gortari (1988-1994)” .³⁷

33 *Idem.*

34 Martín Carlos Ramales Osorio, *Industrialización por sustitución de importaciones (1940-1982) y modelo ¿secundario-exportador? (1983-2006) en perspectiva comprada*, disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/434/proceso%20de%20apertura%20comercial%20de%20la%20economia%20mexicana.htm> consultado el 5.10.16.

35 *Idem.*

36 El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) es un acuerdo regional entre los gobiernos de Canadá, Estados Unidos y México para crear una zona de libre comercio, con un costo reducido para el intercambio de bienes entre los tres países. Tomado de https://es.wikipedia.org/wiki/Tratado_de_Libre_Comercio_de_Am%C3%A9rica_del_Norte.

37 *Ibid.*

Los movimientos dentro del sistema económico del país llevaron casi automáticamente a la profesionalización del sector financiero, tanto del lado de los periodistas como del de los medios de comunicación. Ahora había mucho que decir. La gente lo quería leer, y los periodistas querían hablar de ello.

Hoy, las notas sobre negocios abarcan cada vez más espacio dentro de las noticias en general; además, existen más plataformas en las que se pueden publicar, y nuevas herramientas para hacerlo. Así se ha propiciado que se genere mayor flujo de información y un interés por fomentar la profesionalización de quienes generan este contenido informativo y noticioso.

¿Qué bases requiere un periodista de negocios? Debe ser completamente acorde, imparcial, con un buen sentido de la noticia. Por eso la ética se vuelve tan importante. “Aceptar regalos o favores puede crear un conflicto de interés y podría hacer que el periodista sea reacio a denunciar algo negativo sobre el negocio.”³⁸

En este tema, México aún se encuentra rezagado. “Falta que más medios de comunicación hagan realmente periodismo de negocios crítico y separen sus áreas editoriales de las comerciales”, dice Daniela Clavijo, antigua editora de sección en la revista *Expansión*.

“Hay que innovar no solo en formatos, sino también en cómo nos relacionamos con los anunciantes. A muchas empresas periodísticas, la falta de criterio, las lleva a tomar decisiones equivocadas”, declaró Gumersindo Lafuente, periodista y maestro en la Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano, durante la conferencia Retos Éticos e Innovación en la Era del Periodismo Vigilado, que se realizó en el marco del lanzamiento del Premio Gabriel García Márquez en mayo de 2014.

Aunque en los últimos 50 años han existido importantes avances en el periodismo de negocios en México, aún hay un largo camino por recorrer para desarrollar más su profesionalización. Hacen falta “nuevos modelos de negocios que lo hagan sostenible y aumenten la calidad de los contenidos; profesionalización y mayor capacitación técnica en las redacciones; marcas más poderosas”, considera Adolfo Ortega, editor general de *Expansión* hasta junio de 2013.

Sin embargo, Hayes asegura que “el periodismo de negocios y economía es hoy la

38 ICFJ Anywhere, *Ética básica para periodistas de negocios*, Red de Periodistas internacionales.ijnet.org.

rama del periodismo más excitante, y se mantendrá como la opción de carrera más sólida para los periodistas”.³⁹

³⁹ Keith Hayes, *Business Journalism. How to Report on Business and Economics*, p. 1.

Recuento histórico de Grupo Expansión y su primer producto editorial

Capítulo 4

Creamos experiencias mediáticas apasionantes
para enriquecer tu vida.

Misión de Grupo Expansión

4. RECUENTO HISTÓRICO DE GRUPO EXPANSIÓN Y SU PRIMER PRODUCTO EDITORIAL

En 2014, la revista *Expansión* festejó 45 años de su nacimiento con un sello conmemorativo en cada una de sus ediciones, además de una página con extractos del primer año de publicación de la revista.

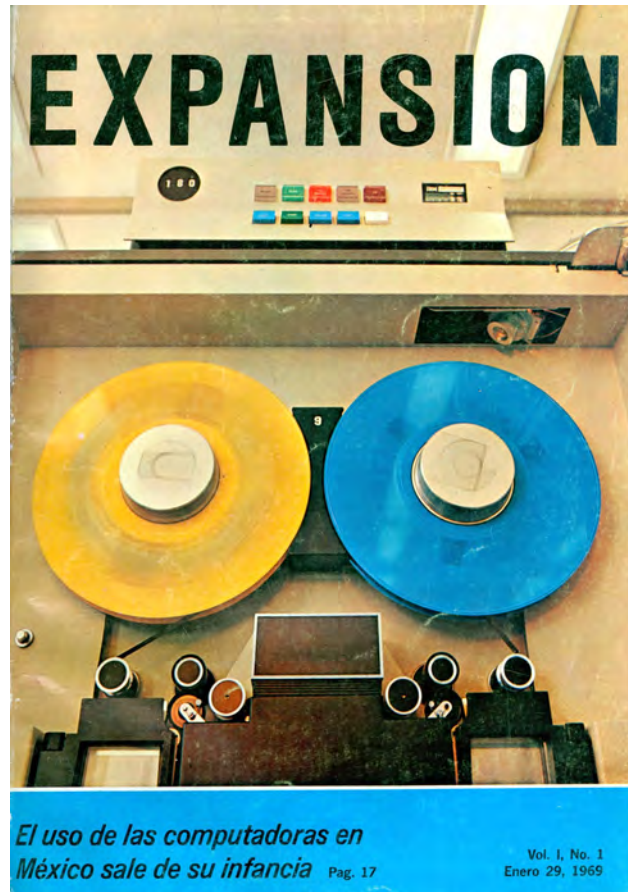
La historia de Grupo Expansión comenzó en 1966, un año antes que su revista homónima estrella, cuando se fundó la empresa Publicaciones Ejecutivas de México. Harvey Popell, un estadounidense que había venido de Argentina con la idea de lanzar un producto editorial inexistente en México, vio la oportunidad de publicar *Business Trends*, que tenía como objetivo hablar acerca de las tendencias financieras del país. Tenía en la mente hacer algo similar a la revista de negocios estadounidense *Fortune*, creada por Henry Luce, también fundador de *Time*.

Cinco meses más adelante se publicó (en una versión en español y una en inglés) *El Anuario de la Economía Mexicana/ The Year End Report*,⁴⁰ también con el objetivo de contribuir al crecimiento económico de México.

El éxito de estas dos revistas, que al principio no tenían publicidad, hizo que Popell se diera cuenta de que existía un gran potencial comercial para publicar una revista de negocios dirigida a los altos directivos. Así fue como nació *Expansión*, con una distribución gratuita (el dinero saldría de los anunciantes) entre los altos círculos empresariales.

La primera edición que se publicó –con cinco mil ejemplares– llevó en la portada una computadora de la época. El artículo hablaba sobre la renovación en las empresas, e incluía como ejemplo principal a IBM y su desarrollo tecnológico.

40 Magda Olivia González, *Promoción para una revista de negocios: Expansión*. Tesis de titulación de licenciatura en Periodismo y Comunicación Colectiva, Universidad Nacional Autónoma de México, p. 1.



Portada *Expansión*.
Enero 1969

Expansión también exploró Centro y Sudamérica, específicamente Honduras, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Panamá y Costa Rica. Pero hoy solo se distribuye a nivel nacional, en México.

El éxito fue inmediato: para 1970 ya se consideraba una revista de negocios influyente, según un estudio independiente que realizó la consultora International Research Associates en esa época. Entonces ya se imprimían diez mil ejemplares.

4.1. MOMENTOS HISTÓRICOS MÁS RELEVANTES DE GRUPO EXPANSIÓN

Tras el éxito que mostró la revista *Expansión*, el grupo lanzó nuevos productos para crecer como una editorial. Entre ellos se encontraban *Obras*, e *IDC Seguridad Jurídico Fiscal*.

En los últimos 50 años, el grupo ha vivido altibajos. A continuación se muestran los momentos más relevantes de su historia.

En 1993 Grupo Expansión dejó de ser independiente debido a su venta al “consorcio editorial estadounidense *Chilton Publishing Company* –que para entonces ya contaba con más de 100 años de historia”.⁴¹ La compañía era subsidiaria del grupo editorial Capital Cities/ABC, cuyos ingresos netos durante el primer cuarto de 1994 fueron de 116.08 millones de dólares, cifra que representaba un aumento del 65% en relación al mismo periodo un año antes.⁴²

En ese momento, *Expansión* contaba con 27 mil lectores y estaba posicionada en el primer lugar en número de páginas dedicadas a publicidad en América Latina, según una nota publicada por *Los Angeles Times* el 10 de agosto de 1993.⁴³ En la nota, Harvey Popell declaró que decidió vender la compañía “porque para que lograra llegar a su máximo potencial, era mejor que estuviera en manos de una corporación mediática internacional”.

La compra de Grupo Editorial Expansión no solo significó para *Chilton* su ingreso en México sino también un importante crecimiento al sumar un total de más 40 títulos en su portafolio. Fue bajo esta dirección que el grupo lanzó *Manufactura*, “con el objetivo de ser una herramienta útil para la orientación en los sistemas más avanzados de producción, procesos de renovación de maquinarias e implementación de sistemas de cómputo enfocado en la productividad, así que los contenidos abarcaban un espectro muy amplio: diseño, ensamblaje, operación y mantenimiento, calidad, control e instrumentación, así como temas relacionados con la seguridad y el medio ambiente”.⁴⁴

Sin planearlo, Grupo Expansión pasó automáticamente a pertenecer a Walt Disney Company en 1995, cuando la compañía adquirió Capital Cities/ABC. Sin embargo, la estadounidense no estaba interesada en desarrollar su división de revistas y contenidos editoriales.

A través de una subasta, donde los principales postores eran El Economista, Grupo

41 Arlett Belmont, *Una revista para la industria*. Disponible en: <http://www.manufactura.mx/industria/2009/05/30/una-revista-para-la-industria/> / consultado el 08.03.16.

42 Geraldine Fabrikant, *Company Reports; A Surge in Earnings at Capital Cities/ABC*. Disponible en <http://www.nytimes.com/1994/04/27/business/company-reports-a-surge-in-earnings-at-capital-cities-abc.html>

43 Juanita Darling, *Cap Cities Buys Mexican Business Magazine : Media: The purchase of Expansion, No. 1 in Latin American advertising, continues a trend of foreign acquisitions*. Disponible en: http://articles.latimes.com/1993-08-10/business/ft-22296_1_business-magazine/ / consultado el 08.03.16.

44 Arlett Belmont, *Una revista para la industria*. Disponible en: <http://www.manufactura.mx/industria/2009/05/30/una-revista-para-la-industria/> / consultado el 08.03.16.

Pulsar y Grupo MedCom, Grupo Expansión regresó a manos mexicanas con su venta a Grupo MedCom, en 1998. El objetivo de esta adquisición era “revolucionar los estándares de la industria editorial mexicana y una estrategia de expansión muy ambiciosa”.⁴⁵ Entre los medios editoriales que pertenecían a este Grupo estaban Super RED, Telenoticias y Teleprogramas de México. Es bajo esta administración que Grupo Expansión lanzó la revista de eventos sociales y espectáculos *Quién*, que desde entonces se mantiene como uno de sus contenidos insignia más exitosos.

En 2001 la compañía comenzó a establecer alianzas estratégicas con otras empresas con el objetivo de obtener licencias para publicar en México algunas ediciones extranjeras. Un ejemplo fue la relación con Hachette Filipacchi Media a través de la cual se obtuvo el permiso para generar y publicar la revista femenina *Elle* y, posteriormente, la revista de contenido científico *Quo*. Mexicana de Aviación representó otra importante alianza. Grupo Expansión se convirtió en el encargado de producir sus revistas de a bordo, *Vuelo* y *Loop*, hasta 2010, año en que la aerolínea dejó de operar.

Para 2005, Grupo Expansión ya tenía 14 títulos que abarcaban los segmentos de negocios, femenino, estilo de vida, viajes y entretenimiento. Ese mismo año llegó su siguiente comprador: Time Inc., la empresa editorial más grande del mundo. Time Inc. forma parte de Time Warner, la compañía de entretenimiento que integra empresas como América Online, HBO, New Line Cinema, Time Warner Cable, Turner y Warner Bros. Durante el primer trimestre de 2005, Time Inc. obtuvo ganancias por 10 mil 483 millones de dólares, 3% más que durante el mismo periodo en 2004.⁴⁶

Aun con la influencia de un gigante internacional, es hasta 2007 que Grupo Expansión comienza a incursionar en los medios digitales, a través del lanzamiento de CNNExpansion.com, un sitio enfocado en temas de negocios. Este mismo año, añadió a su cartera digital los sitios mediotiempo.com, enfocado en deportes, y metroscubicos.com, especializado en bienes raíces. Este último dejó de pertenecer al grupo en 2015.

Con el apoyo de Time Warner, la empresa siguió sumando títulos a su cartera. En 2011 lanzó ADNPolitico.com, un sitio de contenidos políticos, y en 2013 tuvo nueva-

45 <http://grupoexpansion.mx/nuestra-historia/> consultado el 03.02.16.

46 Reporte trimestral de Time Warner Inc. a marzo de 2005. Disponible en: <http://www.getfilings.com/o0000950144-05-004809.html>

mente la oportunidad de firmar un contrato para editar revistas (*Aire*, *Accent* y *Gran Plan*) de una aerolínea, en esta ocasión para Aeroméxico.

En julio de 2014 la compañía fue adquirida por parte del fondo de inversión privado Southern Cross Group. Esto representó cambios radicales dentro de la editorial, desde su estructura direccional hasta los contenidos que editaban. Más de 200 personas fueron despedidas.

En abril de 2017 se anunció que la compañía editorial fue adquirida por 5M2, una empresa enfocada en publicidad y mercadotecnia.

Hoy, el Grupo cuenta con un portafolio de 16 revistas y 12 sitios de internet, entre los que están: *Expansión*, *Manufactura*, *Obras*, *IDC*, *Quién*, *InStyle*, *Elle*, *Elle Decoration*, *Travel + Leisure México*, *Life and Style*, *Aire*, *Accent*, *Gran Plan*, *Alive*, *LifeandStyle*. *LA*, *Quien.com*, *Mediotiempo*, *IDCOnline.com*, *Obrasweb*, *Manufactura.mx*, *InStyle.mx* y *Elle.mx*.

4.2. MISIÓN Y VALORES DE GRUPO EXPANSIÓN

El grupo editorial expone su misión en una oración simple: “Creamos experiencias mediáticas apasionantes para enriquecer tu vida.” Con esto se entiende que el objetivo de cada uno de sus productos es generar contenido de valor que no solo entretenga a los lectores, sino también que les aporte conocimiento nuevo. No importa si se trata de la última adquisición de una multinacional (en la revista *Expansión*) o de la boda de alguna personalidad de la farándula (en la revista *Quién*).

En cuanto a sus valores, Grupo Expansión expone los siguientes:

Somos un equipo

Logramos nuestros objetivos a través de la suma de talento porque unidos somos más que uno, lo que nos permite dejar huella en nuestras audiencias.

Compromiso

Nos responsabilizamos, buscamos superar nuestras metas y asumimos las consecuencias de lo que hacemos y no para ser la empresa líder de medios en Hispanoamérica.

Ética

Dirigimos nuestros esfuerzos para mantener la integridad periodística y de negocio,

actuando con transparencia, verdad y respeto por nuestros compañeros, lectores, clientes, socios y proveedores.

Pasión

Nos entusiasma realizar nuestro trabajo porque pertenecemos a una empresa que nos permite trascender al proveer información y crear opiniones que enriquecen vidas.

Innovación

Nos reinventamos continuamente sin conformarnos, cuestionándonos y promoviendo la creatividad para revolucionar la industria de medios.

Actualmente, el grupo cuenta con 17 marcas.

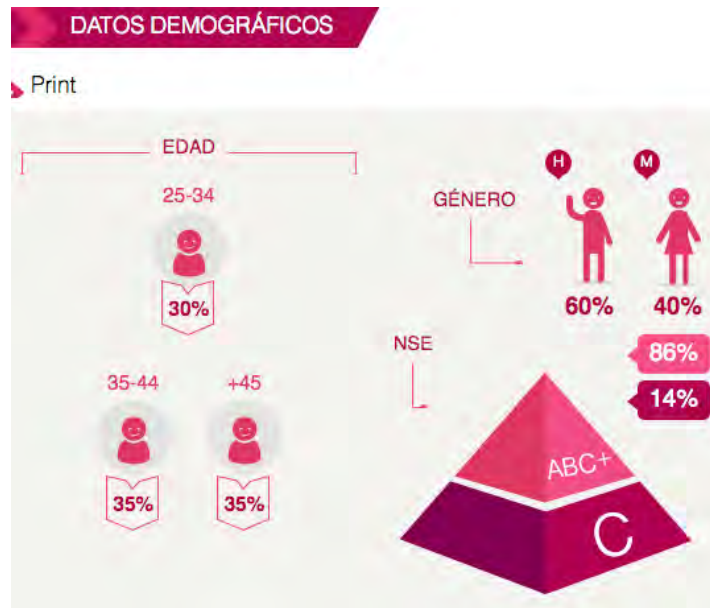


Fuente: Grupo Expansión.
<http://mediakit.grupoexpansion.mx/> consultado el 07.05.17.

4.3. PÚBLICO A QUIEN VA DIRIGIDA LA REVISTA EXPANSIÓN

En 2014, *Expansión* contaba con 50 mil lectores pagados (sin hacer diferencia entre suscriptores y compradores en puntos de venta), según datos publicados en su sitio <http://mediakit.grupoexpansion.mx/marca/expansion>, que actualmente ya no está disponible debido al rediseño del sitio.

Hoy, en su página web de kit de medios actualizada (consultada el 22 de enero de 2016) los números se ven así:

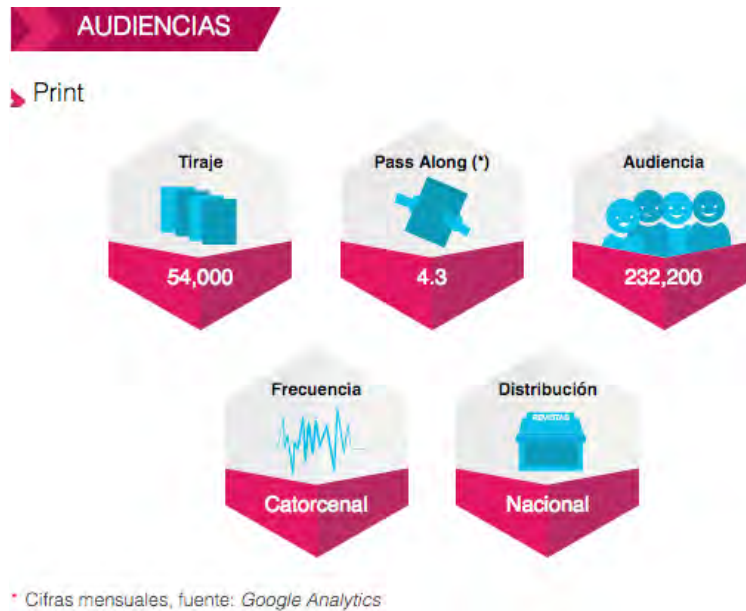


Fuente: Grupo Expansión.
http://mediakit.grupoexpansion.mx/revista_expansion consultado el 27.01.16.

En 2014, *Expansión* identificaba a sus lectores como “hombres y mujeres, cuya actividad principal es trabajar, la mayoría ocupa un puesto gerencial o directivo. Entre sus principales intereses está el mantenerse informados en negocios, economía y finanzas, viajar y pasar tiempo con su familia”.⁴⁷ Ahora, de acuerdo con sus cifras oficiales, sus lectores son 60% hombres y solo 40% mujeres, mientras que su nivel socioeconómico (NSE) es en un 86% de clase alta y media alta (A,B, C+), y en un 14% clase media (C).

Respecto a los rangos de edades de los lectores, 35% corresponde a personas mayores de 45 años, otro 35% se encuentra entre los 35 y 44 años, y el 30% restante está entre los 25 y 34 años. Estos números nos muestran que todos los lectores de *Expansión* se encuentran en una edad en que ya participan en el ámbito laboral profesional, pero que en su mayoría se trata de una población mayor, con al menos 10 años de experiencia profesional. Esto hace sentido si consideramos que la revista va dirigida a los altos mandos dentro de las compañías.

⁴⁷ <http://mediakit.grupoexpansion.mx/marca/expansion#magazine> consultado en 09.14.16



Fuente: Grupo Expansión.
http://mediakit.grupoexpansion.mx/revista_expansion consultado el 27.01.16.

Al día de hoy, la revista *Expansión* se publica dos veces al mes, cada 14 días, a nivel nacional. Su tiraje es de 45 mil ejemplares y presenta un *pass along* (la cantidad de personas que leen una misma revista) de 4.3 personas. Gracias a esto, cuenta con una audiencia de 232,200 lectores.

La revista se enfoca en historias de negocios en las que en el centro se encuentra un ejecutivo o una empresa. Por lo general, sus temas principales son historias de éxito de emprendedores y altos directivos, de empresas nacionales en el mundo o empresas internacionales en México. Los sectores pueden ser muy variados: desde la industria de telecomunicaciones hasta las gigantes mineras o petroleras. Sin embargo, en su mayoría se trata de compañías populares como Televisa, Ford, GE y Coca-Cola.

Aunque *Expansión* cuenta con un apartado dedicado especialmente a historias de emprendedores, la mayoría de sus notas hablan sobre industrias y compañías bien establecidas, de las cuales se habla mucho en los medios de comunicación en general.

Además, existen ediciones especiales que se publican cada año alrededor de la misma época, que al interior de la compañía se conocen como franquicias. Entre ellas

se encuentran “Las 500 empresas más importantes de México” (conocidas como “Las 500 de *Expansión*”), en las que se presenta un *ranking* de compañías en orden de relevancia y tamaño. Esta edición es una de las más grandes del año, y es también la más grande, gracias al alto número de publicidad que se vende en su interior. Suele publicarse una edición de hasta más de 400 páginas, cuando en promedio se publican unas 128.

Otros *rankings* relevantes son “Las 50 mujeres más poderosas de México” (que a partir de 2015 se convirtió en un conteo de 100), “Los 100 empresarios más importantes de México”, “Los mejores MBA de México” y “Monstruos de la mercadotecnia”, en el que se premia las mejores campañas publicitarias del año, según *Expansión*.

Para generar cada uno de los *rankings* existe un “equipo de inteligencia” especializado en economía y en la generación de algoritmos que se encarga de establecer los filtros necesarios para obtener resultados más objetivos, con base en números y no en las decisiones de los editores.

Este equipo es el que genera los cuestionarios base y los términos bajo los cuales establecer los puntajes. Aunque cabe destacar que existe cierto nivel de ajustes que se hacen directamente con base en criterios editoriales como por ejemplo relevancia de una compañía según sus movimientos en ese año. De acuerdo con números otorgados por el equipo de inteligencia, *rankings* como el de “100 empresarios” o “Mujeres poderosas” son 65% cuantitativos y 35% cualitativos.

Entre los diferentes productos, uno de los *rankings* de los que estuve a cargo como editora fue el de mujeres poderosas (2012), que existe desde 2006. La metodología, según lo que se publica en la revista, es la siguiente:⁴⁸

El *ranking* de ‘Las 50 Mujeres más Poderosas de México’ en los negocios se elabora sobre la base de la compensación total que una ejecutiva podría ostentar en la posición que ocupa. Participan ejecutivas con cargos de alta dirección en México.” Para la encuesta, el equipo de inteligencia envía, al menos tres meses antes de que salga la publicación, un cuestionario con un aproximado de 30 preguntas a las ejecutivas y empresas, a partir del cual busca obtener datos como puesto en la empresa, puestos anteriores, nivel académico y premios adquiridos. Cada elemento suma puntos.

48 Metodología, *Expansión*, edición agosto 20, 2012, p.113.

Encuesta de salarios de HayGroup. La consultora HayGroup ayuda en el proceso al asignar la mediana de los puntajes de compensación de acuerdo con sus bases de datos. Éste es el punto de partida de la evaluación.

Ajustes. El valor de inicio de compensación es ajustado de acuerdo con la empresa donde se desempeña cada candidata, su trayectoria, estudios y posgrados y otras responsabilidades que tenga dentro de la empresa, así como por otras actividades fuera de ella, como asociaciones, distinciones y otros nombramientos. De acuerdo con el equipo de inteligencia, este es el proceso más complicado del *ranking*, ya que entran en juego elementos que difícilmente pueden ser medidos con números y objetividad, como premios adicionales o participación en organizaciones no gubernamentales.

Ranking final. Es el resultado de ordenar de mayor a menor la compensación total ajustada. La posición ocupada en el *ranking* puede variar por muchas razones, entre las cuales destacan el ingreso o la salida de ejecutivas, la variación de los salarios ejecutivos, la cantidad de la información entregada por las ejecutivas y el contexto en el que se desarrolló la empresa.

Del lado editorial, el principal reto es encontrar el tema central que marcará el especial completo y que lo diferenciará de años anteriores. Además del conteo, el objetivo de la publicación es poner en el centro temas relacionados con la equidad de género en el ámbito de los negocios. Aquí, la tarea del editor es encontrar al menos una tendencia dentro de este tema general, que funcionará como hilo conductor a lo largo de la edición. Esto significa que las historias de las mujeres del *ranking* que se destaquen en un reportaje más extenso tienen todas un tema en común que las conecta.

Además de coordinar el número especial completo, que estuvo compuesto por más de 20 páginas, fui la responsable de organizar un evento relacionado con la equidad de género y el lanzamiento de la revista. Junto con la vicepresidenta editorial de Grupo Expansión, Rossana Fuentes Berain, y el equipo de relaciones públicas de la compañía, coordinamos un foro en el que participaron diferentes empresarios y personajes influyentes, incluyendo la exprimera dama Margarita Zavala, para hablar acerca de cerrar la brecha de género en las compañías en México.

La presión de coordinar una edición que requiere el trabajo de más de tres meses, a

la par que se editan las revistas quincenales, definitivamente pone a prueba la capacidad de gestión dentro y fuera de la revista de un editor.

4.4. LA LLEGADA DEL PRINCIPAL COMPETIDOR DE LA REVISTA EXPANSIÓN

“*Expansión* fue el primer medio masivo especializado en periodismo de negocios en México. Con él se crea en el país un segmento que luego fue seguido por los periódicos al crear secciones especializadas (*El Universal*, *Excélsior*) y más tarde periódicos especializados (*El Financiero*, *El Economista*). Hoy es la marca periodística más profesional en contar historias de negocios”, dijo Adolfo Ortega, editor general de *Expansión* de septiembre 2011 hasta junio de 2013.

Ortega menciona que desde su fundación, *Expansión* ha enfrentado poca competencia realmente directa. Existen otros medios especializados en negocios como *El Economista*, *Entrepreneur* y *El Financiero*, pero éstos no se dirigen necesariamente a los altos directivos de las empresas, sino a una audiencia mucho más generalizada; y tampoco han adquirido el prestigio de *Expansión*. También existen las revistas *Mundo Ejecutivo*, *Alto Nivel* y *Fortuna*, que están enfocadas a un público de nivel corporativo más alto. Pero los editores en *Expansión* aseguraban que la competencia era poca, ya que su revista cuenta con un grupo de lectores de nicho y muy fiel, además del prestigio propio de *Expansión*. Pero con la llegada de *Forbes* México, en 2013, la revista recibió a un competidor que no solo le robaría portadas, sino también a sus colaboradores más fieles.

La edición estadounidense de *Forbes* ya se podía obtener en México antes. Sin embargo, esta es la primera vez que la revista se produce y edita independientemente en español en el país.

Recuerdo una ocasión, durante la producción de la edición de *Expansión CEO* de febrero de 2013, en que teníamos programado publicar una historia de Alejandro Ramírez, CEO de Cinépolis, en la portada. Mientras planeábamos el enfoque del reportaje, nos enteramos de que la portada de *Forbes* de ese mes también traía a Ramírez. La competencia recién había llegado y resultaría vergonzoso salir con el mismo personaje, por lo que cambiamos nuestra historia y publicamos un caso de Banco Compartamos en su lugar.

A través de los años, *Expansión* ha logrado generar una red de periodistas especializados que por cuestiones de exclusividad, pero también de fidelidad, publican únicamente en esta revista (al menos en temas de negocios). Tras años de publicar ahí, conocen perfectamente los estándares y además cuentan con una amplia cartera de contactos para obtener información exclusiva para sus reportajes.

Por ello, al momento de armar su equipo, los ejecutivos de *Forbes* no dudaron en ir tras aquellos periodistas experimentados y bien preparados que podrían guiar la nueva revista hacia una competencia apretada. Además del nombre de prestigio internacional, *Forbes* tenía un segundo elemento con el que *Expansión* no pudo competir en ese momento: dinero.

Con fuertes propuestas económicas y una revista nueva que producir, varios de los periodistas más valiosos para *Expansión* decidieron incorporarse al equipo de *Forbes*, como fue el caso de Jonathan Torres, editor general de la revista en México, y Zacarías Ramírez Tamayo, editor ejecutivo. Ambos eran colaboradores y editores *freelance* en *Expansión*, pero ninguno rechazó la nueva oferta laboral.

Los entonces editores de *Expansión* aseguraban que la competencia no había generado nerviosismo ni temor en ellos, y estimulaban al equipo interno con el pretexto de que la nueva competencia representaba un impulso para seguir mejorando e innovando en los productos que ya tenían.

En 2015, por ejemplo, decidieron dar un ligero giro a su edición especial de las 50 mujeres de negocios más importantes de México (que también publica *Forbes*) donde presentaron los perfiles de las 100 más influyentes, en vez de solo los de la primera mitad.

Llegada a Expansión

Capítulo 5

5. LLEGADA A EXPANSIÓN (NOVIEMBRE 2011)

Antes de entrar a trabajar en *Expansión* no planeaba especializarme en periodismo de negocios, por lo que no conocía mucho sobre el sector y la revista. Tenía un poco de experiencia ya que un año antes había hecho una práctica profesional durante tres meses en el suplemento *El Empresario*, que cubre temas relacionados con las pequeñas y medianas empresa, del periódico *El Economista*, y siempre me había resultado un sector interesante. Estaba dispuesta a adentrarme en el periodismo especializado en negocios.

Tras una breve presentación, una encargada de Recursos Humanos me instaló en una pequeña oficina a puerta cerrada, con una *laptop* frente a mí, un par de textos y un lápiz. No lo sabía en ese momento, pero las pruebas que me esperaban serían la base de mi desempeño como editora de la sección *Estrategias*, enfocada en temas de *management* (gestión de negocios), en la revista *Expansión*. Fue un examen largo, de unas cuatro horas, en el que la mayoría de los ejercicios estaba basada en la reflexión periodística. El examen daba una sensación de estar de vuelta en las aulas universitarias. Desarrollé cada pregunta de la manera que más sentido tenía, de acuerdo con los conocimientos adquiridos durante la carrera, como análisis de contenido y desarrollo de diferentes géneros periodísticos.

Al entrevistarme con el entonces editor general de la revista, Adolfo Ortega, me hizo la observación de que me hacía falta conocimiento de este sector pero, por otro lado, identificó una clara motivación por aprender y eso le daba confianza en mi trabajo, comentó.

Según el estudio publicado por Gordon P. Rabey *Motivation is response, Industrial and Commercial Training*,⁴⁹ la motivación es uno de los principales elementos en los que se fija un directivo al momento de reclutar a un nuevo colaborador.

Un mes después, me incorporé al equipo editorial.

5.1. PRIMEROS MESES EN EXPANSIÓN

El modelo de contratación en Grupo Expansión consiste en poner al candidato a prueba durante sus primeros tres meses con un contrato temporal. Según el artí-

⁴⁹ Barbara Dozier, *The Effect of Motivation on Productivity*. Disponible en: <http://goo.gl/j0T42A> / consultado el 10.03.16

culo *Qué se propone sobre contratos de prueba*, publicado en *CNN Expansión*, este período “le permitiría al patrón conocer la aptitud, actitud y competencia de los trabajadores en un breve tiempo, y a estos, apreciar si ese empleo cumple con sus expectativas”.⁵⁰ En la reforma laboral que se aprobó en noviembre de 2013 se estableció que el período de prueba deberá durar 30 días, pero puede extenderse hasta ciento ochenta, únicamente cuando se trate de trabajadores para puestos directivos, gerenciales y administrativos, y para quienes desempeñen labores que requieran conocimientos profesionales especializados.

Una vez superada esta etapa, se pasa a firmar un contrato que garantiza el puesto por tiempo indefinido (siempre y cuando se cumpla con un buen desempeño). Expresamente, se señala en el artículo 39-E de la Constitución, que “cuando concluyan los períodos de prueba o de capacitación inicial y subsista la relación de trabajo, ésta debe considerarse por tiempo indeterminado, computándose el tiempo transcurrido para efectos de antigüedad”.⁵¹

Durante la etapa de prueba, el editor general⁵² se aseguró de ponerme al límite, por ejemplo con reportajes largos, y conocer si realmente podía con el puesto de editora de sección. Como estrategia para poder hacer bien mi trabajo, entablé una relación cercana con quienes serían mis principales fuentes: consultores y profesores expertos en negocios y el manejo de empresas. Lo primero que hice fue pedir a los demás editores (dos de reportajes y uno de la sección *Entorno*) una lista de sus contactos, para comenzar donde ya había una buena relación entre expertos y la revista. A través de correos electrónicos, llamadas, desayunos y almuerzos me presenté con los consultores y profesores de universidades públicas y privadas como la Universidad Iberoamericana, el Tecnológico de Monterrey en México y el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE Business School), para que me conocieran, y así iniciar una dinámica de colaboración mucho más personal.

Con el paso de los meses, me di cuenta de lo importante que es tener esta proximidad. Las fuentes cercanas y de mayor confianza muchas veces te pueden salvar en un apuro al

50 Disponible en <http://goo.gl/rvCjcO>, consultado el 10.03.16.

51 *Idem*.

52 La tarea del editor general en *Expansión* por lo regular consistía más en cumplir un rol de publicacionista entre la revista y las fuentes. Aunque se involucraba en la publicación hasta cierto punto, solo revisaba los reportajes más relevantes de cada número de la publicación. El resto de su trabajo consistía en representar a la cabeza de la revista, fuera de la compañía.

momento de requerir información adicional de expertos, a minutos del cierre editorial.

Aunque durante los estudios universitarios realizamos varios reportajes y entrevistas, noté que me hizo falta reforzar la experiencia de relacionarme con fuentes que podrían apoyarme con información a lo largo de la carrera. Una manera de lograrlo pudo ser establecer una dinámica en la cual, durante un par de meses o un semestre completo, el estudiante cubra un sector específico y realice varias entregas de textos relacionados. De este modo, podrá comenzar a formar una red de contactos en los cuales apoyarse durante su vida profesional.

También, me familiaricé con la sección *Estrategias*, centrada en temas de *management*, que incluye todas aquellas áreas por gestionar en una empresa para hacer el negocio más exitoso, como recursos humanos, gobierno corporativo, liderazgo, mercadotecnia, capacitación. Tuve que entender su objetivo: ofrecer herramientas de gestión a las personas de negocios para mejorar sus compañías; para esto, los géneros periodísticos que tenía para desarrollarla: artículos, notas, reportajes y entrevistas. La base para entender de qué trata es: *Expansión* explica los qué, quiénes y porqués de los negocios, *Estrategias* explica los cómo.

El objetivo de esta sección es dar a conocer artículos que se centran en la estrategia para hacer mejores negocios. Como parte de la marca *Expansión*, la revista cuenta con una edición especial trimestral llamada *Expansión CEO*,⁵³ que trata puros temas de *management*. Como editora de *Estrategias*, me convertí también en la encargada de esta revista. Y no solo de una sección, sino de toda ella.

Durante el período de prueba tuve, justamente, que editar una *Expansión CEO*, que se centra en exponer mejores prácticas en las áreas de gestión. El objetivo era que funcionara como una publicación especializada con recomendaciones de negocios, como una guía de referencia teórica y práctica para cualquier alto ejecutivo.

Además de coordinar por primera vez la revista completa, estuve también a cargo de reportear y escribir el artículo de portada, el núcleo de la revista y la sección más relevante debido a su profundidad, extensión y desarrollo. Definitivamente, fue uno de los mayores retos que enfrenté en *Expansión*.

53 CEO viene del inglés Chief Executive Officer, se refiere al director general de la compañía. Por eso, el contenido de *Expansión CEO* va enfocado específicamente al sector de directivos de una empresa.

5.2. ESTRUCTURA Y EDICIÓN DE *EXPANSIÓN CEO*

A continuación se exponen las diferentes secciones que componían *Expansión CEO* y las tareas que desempeñé para elaborar cada una.

• Lobby

Es la primera sección de la revista, se le conoce también como el *front*. Está compuesta por, aproximadamente, ocho a doce páginas en las que se publican hasta tres notas breves en cada una. Esto significa que el editor necesita preparar al menos veinte historias con enfoques diferentes tan solo para este apartado. Al ser una revista enfocada en *management*, todo el contenido es de este tipo.

Antes de editar mi primer número, revisé publicaciones de *Expansión CEO* anteriores y apunté los diferentes temas que trataban para identificar las áreas en las que sería interesante enfocar los textos: innovación, recursos humanos, mercadotecnia, liderazgo, ventas, administración, sustentabilidad, gobierno corporativo, fusiones y adquisiciones, emprendedores, capacitación, comercio electrónico, manejo de redes sociales, etcétera.

Dentro de estas áreas temáticas, debía proponer varios enfoques para investigar, redactar y publicar. Elegir los temas resulta un reto: de cada diez solo tres o cuatro funcionaban para el editor adjunto⁵⁴. Como periodista especializado es necesario conocer bien la fuente para poder realmente entender qué tipos de notas resultarán realmente novedosos y estratégicos para un lector igualmente especializado.

Para hacer las propuestas, ponía frente a mí la lista de temas de interés y apuntaba de dos a cinco posibles enfoques para cada uno. No importaba si en la revista se publicaban dos notas relacionadas al liderazgo, siempre y cuando su enfoque fuera diferente y permitiera ofrecer al lector algo nuevo y de valor informativo.

Un elemento que me ayudó a definir mejor la idea central fue que dentro de esta sección también existen subsecciones integradas por notas fijas que se repiten en cada edición. Por ejemplo, existe una en el que se proponen libros y películas cuya historia pueda aprovecharse para la gestión de negocios. O el apartado *Fuera de la caja*, en el que se expone el caso de una profesión u oficio, no relacionado con los negocios,

⁵⁴ La tarea del editor adjunto en *Expansión* consistía en coordinar y revisar todo el contenido que sería publicado en la revista. Era la persona encargada de leer cada uno de los textos y asegurarse de que integrara los criterios necesarios para poder ser publicado.

se puede identificar un aprendizaje para extrapolarlo al sector empresarial. Por lo tanto, me fue más sencillo llenar un formato preestablecido con una idea nueva que presentar un tema desde cero.

Para la apertura de la sección, elegíamos la nota que resultaba más interesante y pedíamos a un ilustrador que realizara un dibujo donde reflejara de manera creativa la idea central del artículo. A veces eran imágenes más conceptuales y en otras ocasiones mucho más concretas. Pero esta decisión dependía completamente del área de diseño.

Los textos que componen *Lobby* son realmente breves, de no más de cuatro mil caracteres con espacios cada uno; esto representa un reto mayor, ya que no por tener menos palabras, la información puede quedar vaga o con pocas fuentes. A veces, incluso, resulta más complicado dejar claro un punto en un menor espacio. Por el mismo motivo de la extensión, descubrí que era recomendable hacer “paquetes” de dos a tres notas diferentes y encargarlas a un mismo colaborador (reportero independiente). De este modo, se agilizaba la dinámica al momento de pedir las notas ya que una misma persona cubría varias historias, en vez de tener a más personas Trabajando. Por otro lado se podían fijar pagos más atractivos al ser mayor cantidad de trabajo.

Lobby

Estudia en tu empresa

Algunas organizaciones apuestan por crear sus propias escuelas para capacitar a sus empleados.

POR XIMENA SOTO MELÉNDEZ



Desde marzo de 2011, 600 mujeres que pertenecen a la fuerza de ventas de Avon estudian en su universidad. La empresa multinivel de cosméticos creó ese mes la UMA, universidad corporativa en línea para las que llama sus "empresarias".

El programa consiste en cinco módulos en línea, por seis meses, sobre temas como liderazgo, ventas y espíritu emprendedor. Los módulos culminan con reuniones en centros de convenciones y hoteles, para aclarar dudas.

"Buscamos que este programa sea aspiracional para las empresarias, con asesoría y soporte, y alineado a los valores de Avon", señala César Barragán, director de Desarrollo de Canales Comerciales de la compañía.

Otras empresas, como TenarisTamsa, Liverpool, BBVA, han creado sus universidades corporativas ante la necesidad de entrenar a sus empleados en procesos y sistemas específicos.

"Son una entidad educacional que sirve como herramienta estratégica para ayudar a la empresa en el logro de su misión", resume Marco Serrato, director general del campus de Educación Ejecutiva del Tecnológico de Monterrey.

Para implementar esta herramienta, las compañías tienen opciones. Algunas eligen hacer alianzas con instituciones aca-

démicas, que crean programas acordes a las necesidades de las empresas, como Petróleos Mexicanos al aliarse con el Tec de Monterrey a finales de 2012 para crear la Universidad de Pemex.

Las empresas también pueden optar por crear un programa interno, como lo hizo Avon al establecer la UMA con el objetivo de darles a sus empresarias herramientas de ventas y liderazgo.

Según Serrato, con esta herramienta las empresas logran beneficios que se reflejan en sus indicadores: mayor productividad, mayores ventas, mejor clima organizacional, mayor proactividad de los empleados, entre otros.

Después de participar en la UMA, las "empresarias" demuestran un mejor desarrollo y crecimiento de su negocio, según Barragán.

Pero la creación de universidades corporativas no es un recurso apto para todas las empresas, ni para todos los empleados. Puede ser mejor aprovechada por aquellas que tienen más de 4,000 empleados, y por empleados que tengan al menos preparación técnica, dice Ayari Jiménez Nandaeta, consultora senior de la firma de recursos humanos Mercer.

"Se ven en empresas grandes, con procesos productivos, contenido y manejo de sistemas especializados", y en empleados a partir de niveles gerenciales, dice. **CEO**

OTRAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

- Universidad CFE
- Universidad Nafinsa
- Universidad Virtual Liverpool
- Campus BBVA
- Universidad Corporativa de Tenaris

Lobby | INNOVACIÓN



FUERA DE LA CAJA

JUAN CARLOS BAUMGARTNER, ARQUITECTO

ABRE TU MENTE

LOS ESPACIOS TE PUEDEN AYUDAR A SER CREATIVO, EMPÁTICO E INNOVADOR.

Con áreas abiertas, conectadas entre sí y sin barreras, el interior del corporativo de Volaris luce más como un bar lounge, un café o una barra de internet que una empresa. Aunque hay oficinas, pocos empleados tienen asignada una y cada día pueden trabajar junto a un compañero diferente.

La intención del arquitecto y diseñador Juan Carlos Baumgartner al desarrollar este proyecto fue propiciar una comunicación informal entre los empleados, una forma de trabajar que los diseñadores conocen bien. "Trabajamos más de manera colaborativa e informal, algo que enseñamos a nuestros clientes", dice Baumgartner, fundador de Space, firma que atiende a empresas como Kimberly-Clark, Microsoft, Publicis y BioPappel.

Trabajar en espacios abiertos, sin barreras, con una organización horizontal, dice, les ayuda a ser innovadores y a entender lo que quieren sus clientes. "Es algo que caracteriza a un arquitecto, piensa en el usuario, en su bienestar, analiza sus gustos y necesidades", dice Germán Pallares, director de la carrera de Arquitectura, del Tecnológico de Monterrey, campus Santa Fe.

Son características útiles para un líder y su equipo, explica Baumgartner. Pero son poco explotadas en el mundo de los negocios. "Todo mundo quiere poner reglas para todos, el 'abc' y eso bloquea la intuición", señala el arquitecto. "La fórmula racional, ya la agotamos".

Usar más la intuición y menos la razón podría ser difícil para líderes de otras profesiones, pero el rediseño de los espacios es un comienzo. "Hay varios estudios que demuestran que cuando hay un nivel de estrés menor en tu zona de trabajo, tu creatividad tiende a crecer", comenta Pallares.

Espacios más abiertos, donde se pueda dar una comunicación menos rígida y formal, eliminan el estrés y aumenta la productividad.

VERÓNICA GARCÍA DE LEÓN



"El diseño de espacios te lleva a generar comportamientos".

Trabaja y juega

LOS ENTORNOS LÚDICOS PUEDEN INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS.

Una mañana de julio de 2012, Ricardo Zamora salió de casa en pijama para ir a trabajar. El gerente de Relaciones Públicas de Google México vistió su preferida, una prenda de franela. Al llegar a la empresa encontró a sus colegas con gorros y camisetas de equipos de fútbol. Era el tan esperado 'Pijama's Day'.

"Es una manera de conocer mejor a tus compañeros de trabajo. También significa que aquí no importan los títulos", dice Zamora. La firma ofrece también clases de yoga y una sala de juegos con mesas de fútbol y videojuegos.

Google es parte de las organizaciones que promueven la tendencia de espacios lúdicos, que consiste en crear un entorno divertido en la oficina para mejorar el vínculo con el empleado, incentivar la creatividad y aumentar la productividad.

Combinar diversión y trabajo incrementa los ingresos de una em-

presa hasta en 40%. La razón, que los empleados se sienten apreciados, según un estudio del Massachusetts Institute of Technology.

Si la persona experimenta un estado de satisfacción con su espacio laboral, se esfuerza por mejorar su desempeño. "Cuando pierde esa energía y cae en la rutina, el empleado se instala en una zona

de confort, no aporta más", subraya Pamela Meyer, consultora y profesora de creatividad Empresarial en la Universidad DePaul, en Chicago.

Otros recursos que aplican las empresas que siguen esta tendencia son: música al gusto del empleado, zonas de esparcimiento, colores alegres en las oficinas, vestimenta informal, áreas verdes y actividades atípicas, como un día en pijama.

"No significa gran inversión, se puede empezar con algo sencillo, como una noche de cine", sugiere Pamela Meyer.

IVONNE VARGAS

OTROS EJEMPLOS

• **Umpqua Bank.** Este banco, en Portland, deja que sus trabajadores escuchen a los Rolling Stones en las mañanas.

• **Pixar.** Organiza en la semana carreras de patín del diablo.

FUENTE: Kagan Media Group.



Mientras trabajas. Jugar en la oficina puede dar resultados positivos.

GETTY IMAGES

Edición de febrero 2013.

• Mentor

Esta sección se divide en dos partes: una página de apertura y una entrevista (distribuida en dos a tres páginas). El objetivo de la sección es presentar textos relacionados con la capacitación académica de los empleados, y también por las recomendaciones de expertos de escuelas de negocios y universidades.

La apertura consiste en tres pequeños textos, cada uno con su propio tema y enfoque. Aquí el reto es nuevamente redactar notas breves, pero que aún así aporten información valiosa al lector. La mejor manera de conseguir información para esta sección era revisar los comunicados de las universidades en los que en ocasiones habían publicado algún estudio recientemente cuya información podía resultar útil para publicarla aquí. También se trataba mucho de descubrir qué tendencias existían en el área de capacitación de las empresas y conseguir las fuentes necesarias para profundizar en el tema.

1 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 **35** 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61

EXPANSIÓN | FEBRERO

MENTOR

Retroalimentación constructiva

Como director general recuerda dar retroalimentación sobre las acciones de tu equipo para que mejore. Pero, para que no se convierta en regaño y permanezca como lección, considera:

- 1. EL TIPO DE RETRO.** Identifica si abordarás una cuestión técnica o humana. En la primera es fácil ser directo, en la segunda necesitas dar tus comentarios con más tacto para no ofender al colaborador.
- 2. NO HAY UN SOLO MODELO.** Cada individuo es diferente. Por eso, no puedes estandarizar tu manera de dar retroalimentación y necesitas adaptarla en cada ocasión.
- 3. TU MAYOR ENEMIGO: LA CONFIANZA.** Si el colaborador no se siente cómodo, no aceptará las recomendaciones que le hagas ni implementará cambios.
- 4. HABLAR DE HECHOS CONCRETOS.** Si hubo un error, debes presentarlo tal cual fue, no con supuestos ni rodeos. Mientras más específico seas al abordar tus comentarios, más fácil será para el colaborador tomar acciones específicas.
- 5. ELIGE TUS PALABRAS.** Planea lo que vas a decir y los puntos que quieres abordar.
- 6. ACEPTA COMENTARIOS.** Debes ser justo y estar abierto a que tu equipo también te dé retroalimentación sobre tus acciones.

FUENTE: Nahum de la Vega Morell, profesor de Factor Humano del IPADE.



Networking local

Una empresa funciona gracias a la suma de todas sus partes. Por eso, si quieres que tenga éxito, es necesario que mantengas todas sus áreas conectadas y comunicadas. Así como relacionarte con instituciones y personal hacia el exterior es importante, también necesitas generar un networking hacia el interior de tu empresa.

- **TEN UNA ESTRUCTURA** en la que los colaboradores tengan que interactuar entre ellos. Esto lo puedes lograr desde la manera como organizar los escritorios dentro de la oficina, hasta a través de cadenas de trabajo en las que necesiten comunicarse unos con otros para cumplir con sus tareas.
- **TEN UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA** para que cada colaborador esté informado sobre lo que necesita saber y pueda participar en temas comunes.
- **APLICA UNA POLÍTICA DE PUERTAS ABIERTAS** en la que tu equipo tenga la confianza de acercarse entre ellos y con los directivos para abordar diferentes temas.
- **NO CAIGAS EN LAS ACTIVIDADES AVENTURERAS.** Un fin de semana en los rápidos puede ser divertido para tu equipo, pero la integración será sólo momentánea y no permeará.

FUENTE: Rocío Fernández Gutiérrez, coordinadora de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Iberoamericana.



GETTY IMAGES

RECORTES FAMILIARES

Dentro de una empresa familiar también existen crisis en las que el director general se verá obligado a hacer recorte de personal. Por lo general, en una compañía de este tipo las relaciones entre sus miembros son muy cercanas y puede resultar más incomodo dejar ir a colaboradores. Aquí hay 10 lecciones que te ayudarán a lidiar con despidos en tu empresa.

- Tienes que hacer lo necesario para salvar el resto de los empleos.
- Nunca puedes planear demasiado.
- Hazlo todo en una sola sesión.
- Despedir nunca es fácil.
- Siempre será emocional.
- Haz que todo tu equipo se una al plan de acción.
- Los empleados siempre se dan cuenta de que algo malo o bueno está por suceder.
- Siempre surgirá un problema inesperado.
- Ponte en el lugar de tus empleados y muestra respeto.
- Nunca se vuelve más fácil, pero la primera vez es la peor.

FUENTE: CFO




La segunda parte de Mentor, la entrevista, se trata de un texto presentado a modo de pregunta-respuesta, en el cual la revista establece un diálogo con un experto (en la mayoría de los casos un académico) sobre algún tema relacionado con el *management*. Aquí, descubrí dos maneras de dar con un buen entrevistado. La primera era buscar un tema de tendencia, por ejemplo el uso de redes sociales desde la perspectiva mercadológica, y después investigar qué profesor de alguna universidad nacional o internacional era un experto en este tema y podría darnos comentarios valiosos y novedosos.

La segunda opción consistía justamente en hacer lo opuesto. Primero encontraba al profesor con un currículum impresionante, o que recientemente hubiera publicado un texto o un libro de interés para nuestros lectores y, a partir del personaje, definía cuál sería el enfoque de la entrevista.

A veces esta segunda estrategia podía resultar un poco más arriesgada. Recuerdo una ocasión, cuando entrevisté a un profesor de una escuela de negocios española. Tenía un currículum muy prometedor, con amplia experiencia académica y diferentes publicaciones. Pero al momento de entrevistarle parecía que todo lo que contaba eran promesas y no conocimiento. No había ejemplos prácticos o de experiencia personal que respaldaran sus comentarios. Finalmente, el editor general decidió que publicaríamos la entrevista así como la tenía, ya que cuando descubrimos la falta de información, ya no había tiempo suficiente de conseguir a alguien más antes del cierre.

No siempre fueron profesores los entrevistados, aunque sí en su mayoría, ya que era la fuente deseada de la sección.

• DCEO (DESEO)

El objetivo de este apartado era hablar acerca de “el placer de hacer negocios”. Abarcaba temas relacionados con el ocio y entretenimiento, pero sin perder el enfoque de negocios que dominaba en la revista especializada. Por eso era posible presentar artículos relacionados con novedades tecnológicas, como *gadgets* que facilitan el trabajo a los empresarios; pero al mismo tiempo publicar notas de hoteles en los cuales puedan hospedarse durante un viaje de trabajo, o realizar conferencias y convenciones. La sección cubría aquellas actividades que probablemente no sucedan dentro de la oficina, pero que también forman parte de la vida empresarial. Otro ejemplo

sería saber qué tipo de traje utilizar según la ocasión o cómo cerrar un trato durante un juego de golf.

Esta sección fue la única que no tuve que coordinar. Estuvo a cargo de Delia Angélica Ortiz, editora independiente, quien también se encargaba del equivalente de este apartado en la *Expansión* regular. Aun así, sí fui responsable de que ella entregara su parte en forma y tiempo, tarea que no implicó mayor esfuerzo gracias al compromiso y profesionalismo con el que Delia trabajó.

EXPANSIÓN DCEO

15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 **39** 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64

DCEO

HAZ UNA PAUSA
Usa cinco minutos de tu día para eliminar la tensión en tu espalda y mejorar tu concentración. Conoce la técnica milenaria que los ejecutivos de algunas empresas mexicanas utilizan para despedirse del estrés. Pág. 72

GETTY IMAGES

Edición de febrero 2013.

• Editor invitado

La dinámica que se lleva a cabo aquí es invitar a un director general (CEO) para que él se convierta en el editor de la sección. El objetivo de hacer esto es publicar textos elegidos por directivos y para directivos. Que un director general escoja los temas y textos da a *Expansión* la posibilidad de acercarse a lo que realmente les interesa conocer, según su experiencia y observaciones dentro de su sector de negocios.

El trabajo en conjunto, aunque se apoya en un intercambio de ideas abierto y flexible con el editor invitado, resulta laborioso y toma tiempo debido a que es necesario explicarle con detalle qué se espera de él, y también hay que adaptarse a los tiempos de una persona de negocios, cuya agenda está ocupada con otras prioridades.

Lo primero que hay que hacer es armar una lista de contactos de los directores generales que pueden resultar interesantes para la sección. El objetivo de *Expansión* es elegir directivos con experiencia e ideas atractivas y creativas. Muchas veces esto implica acercarse a grandes corporativos como Grupo Modelo, General Electric y Lala, por ejemplo. Coordinar entrevistas con este tipo de personas también resulta lento por el limitado tiempo libre con el que cuentan.

Una vez aceptada la colaboración, el director general debe enviar al editor de la revista una lista de por lo menos diez temas que le interesara publicar. Es necesario explicarle que sería mejor elegir áreas relacionadas con *management*, porque es el núcleo de la revista, aunque si no es de esta naturaleza, de todas formas se pueden buscar textos que hablen sobre el enfoque de gestión.

Una vez que el editor a cargo recibe la lista, se da a la tarea de buscar al menos tres propuestas de textos que hablen sobre sus temas de interés y se los envía por correo electrónico para que los lea. Entre los temas más recurrentes que interesan a los directores generales están liderazgo, cómo tener un equipo de trabajo efectivo y satisfecho, balance de vida, productividad, capacitación, además de otras ideas relacionadas específicamente con la industria a la que pertenece la compañía para la que trabaja.

Expansión cuenta con un convenio con otras publicaciones, la mayoría estadounidenses, por lo que los editores pueden buscar textos de revistas como *Harvard Business Review*, *Insead* y *CFO*. Yo entraba en la página web y buscaba artículos que se relacionaran directa o paralelamente con las propuestas del director general. Un

requisito básico que debía cubrir la selección era que fuera textos con la suficiente extensión (un mínimo de ocho mil caracteres) para cubrir al menos cinco páginas de la revista. Así, los artículos cortos los eliminaba de inmediato.

Una vez enviadas las propuestas, el director general elegía cuáles le gustaban más para publicarlas en la revista. Con la selección final de los textos, el editor encargado se reunía con el equipo de diseño y foto para planear cómo querían que se vieran publicados.

Al tratar sobre temas de *management*, el equipo editorial tenía la oportunidad de buscar imágenes creativas para acompañar gráficamente el texto. Eso nos llevaba a trabajar mucho con imágenes de hormigas, por trabajadoras; abejas, por organizadas; escalones, para relacionar el crecimiento; imágenes del mundo, por la globalidad, etcétera. Se trataba de dejar volar la imaginación. A diferencia del proceso editorial regular de la revista, en esta ocasión se establecían al menos tres propuestas de apertura para cada artículo, para que el editor invitado tuviera de dónde escoger.

Esto llevaba a la siguiente etapa del proceso: la visita presencial del editor invitado a la redacción, en la cual se le presentaban los diferentes temas ya con propuestas gráficas para, durante una reunión editorial de aproximadamente dos horas, para definir qué se publicaría en la revista. Para realmente aprovechar al directivo y sus ideas, era necesario entablar una conversación ligera y abierta donde explicara a detalle por qué eligió determinado texto para publicarlo. ¿Qué veía en su entorno laboral para considerarlo importante y compartirlo con otros directivos? Siempre surgían historias interesantes y entretenidas sobre el ámbito laboral en que se desarrollaba cada director general, como por ejemplo los retos para motivar a su equipo de trabajo a dar más y comprometerse con la compañía.

Como parte de la publicación, cada uno de estos textos iba acompañado de un par de frases en que el editor invitado explica, brevemente, por qué eligió ese texto en específico. A través de esto se logra acercar al lector un paso más con el directivo, como si se tratara de una invitación a la reunión que se sostuvo.

Una vez terminada la junta editorial, el editor invitado pasaba al estudio de video para grabar una breve entrevista que se publicaba en el sitio web de *CNN Expansión*. Se planteaban preguntas base como “el mejor consejo que le han dado” o “la mejor

hora del día para tomar decisiones”. Estas preguntas funcionaban también para conocerlo mejor y utilizar la información en la introducción a la sección, donde se hacía una especie de mini perfil.

La complicación de conseguir a un editor general que quisiera participar en esta dinámica se encontraba en que toma mucho tiempo y reflexión por parte del invitado. No era como una entrevista que dura unos minutos y se acabó; implica varias sesiones, el ir y venir de textos y retroalimentación. Y, a su vez, lo que los animaba a participar era que tenían la posibilidad de exhibirse ellos y a su empresa en un amplio espacio en la revista sin tener que responder preguntas específicas, e incómodas, acerca de su negocio y la industria.

Entiendo que resulta una estrategia exitosa para la revista tener este tipo de dinámicas, ya que por lo general somos los editores quienes elegimos el contenido con base en nuestro conocimiento como especialistas en el tema. Sin embargo, esta sección nos da la oportunidad de crear una especie de balanza donde revisamos con nuestro público objetivo principal cuáles son los temas que realmente los ocupa y de los que quisieran leer más. Estos directivos son personas que llevan decenas de años en los negocios, son los verdaderos gurúes, y poder compartir sus ideas e intereses con los lectores agrega mucho valor a la publicación.

Edin



Editora Invitada

Louise Goeser, CEO de Siemens Mesoamérica

LOUISE GOESER

Abierta a los retos

La tercera mujer más poderosa de México en el ranking de Expansión sabe que la diversidad y la innovación son la clave del crecimiento.



Louise Goeser, CEO de Siemens Mesoamérica, es una defensora de la posición de México en el mundo. Está convencida de que el país es competitivo para hacer negocios y por eso en 2010 trajo a los 15 ejecutivos más importantes de la firma de ingeniería alemana. Durante la visita, se reunieron con más de 100 clientes de la firma y con directivos de Pemex y de la CFE. Además, tuvieron una cena en el Palacio de Bellas Artes con el entonces presidente Felipe Calderón y varios miembros de su gabinete. Goeser no podía permitir que la plana mayor de Siemens se fuera de México sin compartir su convicción.

La CEO ocupa la tercera posición en el listado de las mujeres más poderosas de México y encabeza las operaciones de la compañía en México, América Central y el Caribe. De 2005 a 2009, fue CEO de Ford México.

Goeser viaja constantemente y su agenda siempre está llena, por eso tuvo que postergar la invitación que le hizo *Expansión* para

ser editora invitada en diciembre, pero cuando visitó nuestra oficina en enero dejó claro su compromiso con los lectores: el equipo de la revista le sugirió 10 textos y Goeser propuso 20 más.

Es una mujer de retos, a los 20 años le asignaron la tarea de cerrar una unidad de negocio. Goeser abrió un centro para ayudar a las personas que perderían su empleo a encontrar uno nuevo. Por sus buenos resultados fue promovida. En el nuevo equipo todos, excepto ella, eran hombres. En esa etapa, Goeser experimentó cómo los equipos diversos tienen un mejor desempeño (uno de los temas que eligió para esta edición).

En 2009, Goeser asumió el liderazgo de Siemens Mesoamérica, una empresa que llegó a México hace 118 años para iluminar el Paseo de la Reforma, la principal avenida de la Ciudad de México. Desde entonces, la firma ha invertido 100 MDD anuales para expandir sus plantas de manufactura y crear dos centros de investigación y desarrollo en Querétaro y uno en Nuevo León.

ILUSTRACIONES: ABRAMAM BALCÁZAR / JORDI ELIAS

Edición de febrero 2013.


 EDITORA INVITADA
LOUISE GOESER


YIN-YANG. La crisis es también una oportunidad, dice Goeser, como un surfista a punto de montar una ola que puede ser la mejor del día o un molino de agua salada.

BUSCAR EL BALANCE

Cuando Louise Goeser, CEO de Siemens Mesamérica, aceptó ser editora invitada en una edición especial, *ExpansiónCEO*, lo primero que hizo fue identificar qué temas podían generar un cambio en la manera en que los CEO dirigen sus negocios en México.

Goeser concluyó que estos ejecutivos debían enfocarse en innovación, gobierno corporativo y diversidad, tres temas de los que no se habla mucho pero que pueden potenciar el desarrollo de las empresas y, por lo tanto, del país. Con esto en mente, la directiva dedicó ocho meses a leer y analizar más de 30 textos y eligió cinco, los cuales se publican en esta edición.

Goeser llegó puntual e impecable a las oficinas de *Expansión*, con un vestido y saco café, tacones de cinco centímetros y el cabello suelto. En cuanto entró a la redacción se puso la cachucha de editora: compartió su visión acerca del futuro de México, explicó por qué eligió cada artículo y trabajó

con el equipo de foto y con el de diseño para que las imágenes y los títulos reflejaran el espíritu de cada texto.

Uno de los autores de los textos que eligió es su jefe, Peter Loscher, presidente y CEO de Siemens, quien narra los retos que enfrentó cuando asumió el liderazgo de la compañía tras un escándalo por corrupción (pág. 68).

"No soy una persona visual", dijo Goeser durante esa reunión. Sin embargo, sin esfuerzo propuso la imagen que ilustra el texto de su jefe, un surfista a punto de montar una ola. Representa que la crisis también es una oportunidad: esa ola puede ser la mejor del día o un riesgo enorme.

Cree que el balance entre la vida y el trabajo es un concepto artificial y asegura que su trabajo es una parte importante de su vida, pero no es todo en ella. "Casi no leo libros de negocios, mi cerebro necesita pensar en otras cosas", dijo mientras caminaba rumbo al estudio de fotografía.

SUS LIBROS FAVORITOS SON:


Crimen y castigo,
Fedor Dostoiewski

Armas, gérmenes y acero,
Jared Diamond

Por quien doblan las campanas,
Ernest Hemingway

7,000
empleados lidera Goeser en México, Centroamérica y el Caribe.

FOTOS: DAWAN JIMÉNEZ / ESPECIAL

• Escuelas de negocios

Este apartado estaba compuesto por traducciones que se tomaban de otras publicaciones o universidades gracias al convenio que tenía *Expansión* con editoriales internacionales. Se buscaban textos de tendencias en modelos de gestión, en los que se exponían ejemplos que podían aplicarse también a empresas o modelos de negocio que operaban en México.

Encontrar textos que fueran interesantes para el lector no era el único requisito, también debían tener la extensión adecuada para cubrir el espacio diseñado dentro de la revista.

Sin duda, puedo decir que al comienzo resultaba la sección más sencilla de la revista, ya que dependía solamente de lo que se encontraba en la base digital de publicaciones. Además, al tratarse de temas de gestión, muchas veces no importaba que hubiesen pasado ya meses desde su publicación original, ya que su contenido aún era relevante, actual y de valor para los lectores al momento de su publicación en *Expansión CEO*. El reto aparecía conforme avanzaban las ediciones, ya que se volvía más complicado encontrar artículos suficientemente largos y valiosos, porque no se sumaban tantos textos nuevos mensualmente. En ocasiones, tuve que complementar dos textos diferentes para cubrir el espacio necesario.



Edición de febrero 2013.

- **En primera persona**

Aquí, el objetivo era abrir un espacio a los directores generales dentro de la publicación para que narraran una experiencia valiosa de negocios con sus propias palabras, para que los lectores aprendieran lecciones directamente de la voz de quienes estaban dirigiendo las compañías. El directivo se convertía en una especie de columnista que compartía sus mejores y también peores aprendizajes.

La sección estaba compuesta por dos textos independientes, por lo que se invitaba a dos directores generales a escribir acerca de lo que querían compartir con los lectores de *Expansión CEO* en una extensión de diez mil caracteres con espacios. Bajo esta dinámica, ellos se convirtieron en colaboradores, y yo, en su momento, en su editora.

El principal reto era conseguir que se tomaran el tiempo para contar su historia. Después estaba la parte de editar el texto y eliminar el contenido promocional para dejar únicamente lo que realmente resultaba de valor para el lector. Esto se complicaba al considerar que los publicirrelacionistas se mantenían cerca del director general para no dejar pasar esta vitrina para promocionarse.

Para cumplir con esta sección sin mayores problemas ni retrasos, aprendí que la mejor estrategia era pedir los textos varios meses antes de la publicación, y no solo con la cantidad de texto necesaria para la publicación, sino con unos caracteres de más en caso de que la revista creciera o que uno quedara mal con la entrega de su texto y fuera necesario llevar la historia en más de las dos páginas previamente asignadas.

Además, como descubrimos que a algunos de ellos les resultaba complicado expresar sus ideas, o no encontraban el tiempo libre para sentarse a redactar la experiencia, se me ocurrió implementar una dinámica diferente. En vez de que ellos escribieran la historia, la contarían a un periodista a través de una entrevista para que éste la redactara como si fuera el mismo director general quien la escribió. Esto permite reducir el tiempo de entrega y edición, ya que los colaboradores conocen bien el estilo de la revista y están acostumbrados a escribir. Y la nota sigue apareciendo firmada por el director general.

La práctica tuvo tal éxito que se volvió el modelo predeterminado para completar la sección, aun después de mi salida de la revista.



EN PRIMERA PERSONA

ALEXIS SERLIN
PRESIDENTE DEL CONSEJO DIRECTIVO DE NOVARTIS MÉXICO

EL NUEVO MODELO DE SALUD

Para que una empresa innovadora tenga éxito, el cliente deber ser el foco principal de sus proyectos.

Hace aproximadamente un año, la población mundial alcanzó la cifra mágica de 7,000 millones de personas. Contradictoriamente, la humanidad nunca había tenido a su alcance soluciones médicas tan avanzadas, pero tampoco había habido nunca tantos enfermos. Esta desafortunada paradoja remarca que la innovación en el sector de la salud ya no consiste exclusivamente en desarrollar productos, sino que se vertebra en obtener nuevas y mejores soluciones, en crear propuestas de valor para la sociedad y en un foco total en el centro de nuestro trabajo: los pacientes.

NUEVAS SOLUCIONES

En los 90, la industria farmacéutica enfrentaba un enorme desafío: los métodos tradicionales de investigación, basados en el desarrollo químico de nuevas moléculas, estaban perdiendo su eficacia y el lanzamiento al mercado de tratamientos innovadores se estancó hasta bien entrada la década del 2000.

La biología y en consecuencia la medicina atraviesan desde hace unos años una revolución fundamental sin precedentes. En este tiempo, el descifrado del genoma humano y el crecimiento exponencial de áreas como la proteómica (estudio del conjunto de proteínas de un genoma) o la metabolómica (estudio del metabolismo) han desencadenado prometedores modelos de investigación basados en dianas moleculares. Como consecuencia, ha aparecido un nuevo grupo de medicamentos que está reverdeciendo el portafolio de productos de las farmacéuticas y cambiando el diagnóstico de muchas enfermedades.

Estas innovaciones requieren altísimas inversiones. De hecho, cuatro de las 10 empresas que mayores presupuestos destinan a investigación y desarrollo a nivel global son farmacéuticas y Novartis es la número uno, en línea con nuestra búsqueda por ser la compañía más innovadora del mundo. En esta etapa de resurgimiento, Novartis ha lanzado 17 nuevos compuestos en los últimos 10 años y además tiene un por-

tafolio incomparable de 132 moléculas en desarrollo.

De este portafolio proceden los productos que tratan a 15% de la población mundial y vienen los que podrían cambiar la vida de millones de personas en México. Uno de los productos más innovadores que se ha descubierto es recetado a pacientes con cáncer de mama metastásico de tipo HER2 HR negativo. El nuevo tratamiento casi triplica la posibilidad de sobrevivida de las pacientes y está marcando un antes y un después en la historia de esta enfermedad en México.

Estas nuevas soluciones tienen el valor de centrarse en las necesidades reales de las personas, como muestran los siguientes ejemplos de innovación:

- La esclerosis múltiple es la principal causa de discapacidad no traumática entre los jóvenes mexicanos y los pacientes deben inyectarse los tratamientos convencionales a nivel subcutáneo y en repetidas ocasiones, lo cual empeora su calidad de vida, no sólo por el desagradable proceso, sino también por los hematomas que aparecen en su cuerpo. Novartis, tras más de 10 años de investigación, no sólo dispone de un tratamiento eficaz, sino que, además, es el primero que se administra vía oral, en una pastilla.
- En otra enfermedad, la fibrosis quística, la esperanza de vida en México es de 17 años, mientras que hay países como Canadá donde los pacientes viven hasta los 40, apoyados por nuestras soluciones.

Este tipo de innovación en la salud que tiene como objetivo la comprensión de la enfermedad desde un punto de vista integral y que se acerca al día a día de los pacientes, genera propuestas de valor superiores y tendrá en los próximos años incluso mayor relevancia con la universalización de los diagnósticos genéticos.

ACCESO EN RIESGO

Actualmente, el gasto en el sector de la salud de las principales potencias del mundo crece a un ritmo mucho mayor que el de sus economías, poniendo

Edición de febrero 2013.



en riesgo el acceso de estas innovaciones a la sociedad. Por ello, es más relevante que las compañías tengan un compromiso firme y profundo para desarrollar los sistemas de salud de las naciones a través de interacciones éticas, efectivas e innovadoras.

Especialmente en México, Novartis se esfuerza por apoyar las instituciones para que la sociedad disponga de los mejores tratamientos posibles. Estas medidas incluyen actividades que ayudan a estructurar el sistema de salud. Por ejemplo, las campañas de prevención en múltiples áreas terapéuticas, como la hipertensión, la diabetes o la enfermedad pulmonar obstructiva crónica (EPOC). Gracias a estas campañas, se puede disminuir el número de pacientes y, a su vez, las inversiones en gasto público, lo cual aumenta de forma responsable la estabilidad de los presupuestos del sistema de salud.

El compromiso con los profesionales del sector va más allá. Cada año, Novartis invierte en cursos de actualización médica, lo cual resulta en mejores prácticas, mejores diagnósticos, menos gastos derivados de prácticas anticuadas y mejor calidad en el servicio para los pacientes en México.

Por último, el principal objetivo de Novartis es mejorar la vida de las personas y fruto de ello es nuestra estrategia de entregar el medicamento adecuado a la persona adecuada en el momento adecuado. ¿De qué nos sirve que se venda uno de nuestros productos si no podrá satisfacer las necesidades de un paciente? Somos pioneros en diseñar métodos fármaco-económicos que garantizan la relación costo-efectividad para que las instituciones puedan tener las mejores opciones de tratamiento a mejores precios, y asegurar sus resultados.

NUEVO MODELO DE NEGOCIO

Diversos factores hacen que nuestros hábitos de vida cambien más rápido y que aparezcan tendencias antes desconocidas. Hoy, 22 millones de niños menores de cinco años padecen sobrepeso y la inactividad física causa más de 12% de las muertes por ataque al corazón. Se prevé que, en 2050, el número de personas de la tercera edad alcance los 2,000 millones.

El 80% de este segmento tiene una o más enfermedades crónicas, como hipertensión, diabetes o Alzheimer. Ante este panorama es indispensable que las compañías del sector centren sus esfuerzos en proveer a la sociedad con innovación alineada a las necesidades de los pacientes.

Por ejemplo, en México la diabetes es el principal problema de salud pública, con uno de los índices más altos del mundo. Patrocinamos el estudio EDGE con 220 investigadores y más de 3,800 pacientes. Gracias a este estudio conoceremos cómo impacta la diabetes mellitus tipo 2 en el paciente mexicano –con un perfil genético y hábitos de vida diferentes a otros pacientes–



C.J. BURTON/CORBIS

SOLUCIONES. Un tratamiento para cáncer de mama triplica la supervivencia de pacientes.

• *“Pasarán a una propuesta basada en la obtención de resultados médicos satisfactorios en vez de la simple venta de fármacos”.*

y cómo se puede tratar con moléculas en combinación para controlar la enfermedad.

Otro ejemplo es el ‘Programa de Desarrollo Empresarial’, que integró a un grupo de especialistas de diferentes partes del mundo para abordar problemas reales en México. Uno de los temas fue el acceso al cuidado médico para pacientes con hipertensión arterial, particularmente aquellos con recursos escasos de la capital mexicana y el área conurbada. Se realizaron más de 30 reuniones con actores clave, entrevistas a más de 70 personas y se invirtieron más de 100 horas en desarrollar propuestas que puedan ayudar a estos pacientes.

Estos tres pilares de la innovación en la salud reflejan la necesidad no sólo de desarrollar nuevos productos, sino también de encontrar soluciones integrales tanto para los padecimientos como para el acceso de la sociedad a estas innovaciones. Así, las próximas compañías de éxito desarrollarán un nuevo modelo de negocio lejos del anterior modelo transaccional y pasarán a una propuesta basada en la obtención de resultados médicos satisfactorios en vez de la simple venta de fármacos.

Buscamos maneras de cuidar y mejorar la vida de las personas en México y el mundo, porque detrás de cada paciente hay una familia y una historia de lucha y de superación. Es responsabilidad de todos los participantes del sistema de salud que tengan acceso a las mejores soluciones, es decir, acceso a la salud. [cto](#)

• Portada

Esta sección es el núcleo de la revista, donde siempre se presentaba el perfil de un director general. Era la historia a través de la cual *Expansión* exponía ante sus lectores la estrategia de negocio que hizo llegar a ese director general hasta donde estaba. La primer pregunta que se planteaba el editor al definir el foco de esta nota era cuál es el cómo más relevante y revelador de este director general. El resultado de responder esta pregunta es el reportaje.

Escribir mi primer artículo de portada fue el mayor reto con el que me encontré durante la edición de *Expansión CEO*. El editor general había pactado una entrevista con Juan Alberto González, director general de Microsoft México, para que fuera la portada de *Expansión CEO*. Pensé que sería buena idea pedir a un colaborador experimentado que se hiciera cargo de escribir el reportaje, pero Adolfo tenía otros planes para mí. “Escribela tú, para que así te involucres con todo el proceso de la portada y entiendas la dinámica”, me dijo con confianza.

Ahora, lo que yo debía hacer era investigar, darle un ángulo y escribir la portada.

Comencé por un “prerreporteo” durante el cual investigué acerca de quién era el directivo. Para esto, revisé publicaciones de notas relacionadas con él y me reuní con personas que lo conocían desde hacía tiempo, tanto dentro como fuera de Microsoft; esto me serviría para tener información de Juan Alberto González desde distintos puntos de vista y conocer su estilo de liderazgo, así como historias de éxito dentro del negocio, con el objetivo de encontrar una decisión o forma de gestión suficientemente relevante como para contar cómo lo logró a través de un reportaje de portada.

Fue estratégico en esta etapa encontrar a personas que ya no trabajaran con él o en Microsoft, ya que me dieron respuestas más críticas, con un punto de vista propio, sin el miedo de no complacer al jefe. Aun así, y para mantener un tono abierto, gran parte de esta primera ronda de entrevistas se mantuvo *off the record*.

Con la información acumulada, elaboré un cuestionario para que Adolfo lo revisara y aprobara. En él, incluí posibles enfoques, para que desde la primera reunión con el CEO pudiera llevar la conversación hacia el tema que queríamos publicar en la revista. Entre ellos, estaban: cómo liderar una transnacional en México, cómo resaltar dentro de una empresa multinacional, cómo hacerse el camino hasta la cima. Claro que uno

siempre debe tomar en cuenta que durante la entrevista puede surgir algún tema interesante inesperado y habrá que salir del guión inicial para seguir por otro camino.

Después de la entrevista, Adolfo y yo determinamos como enfoque de la historia la forma en que este director general tan joven estaba posicionando Microsoft México a nivel internacional. Sin embargo, el núcleo de la historia terminó de pulirse gracias a un evento prácticamente inesperado. El equipo encargado del área de comunicación me invitó a asistir al reporte anual que daría el CEO en los próximos días. La reunión con sus empleados incluía información confidencial sobre los resultados de la compañía, por lo que solo tuve permitido entrar unos cuantos minutos. Pero eso fue suficiente para definir la historia y también la frase que aparecería en portada.

Tras entrar en el salón, en las oficinas de Microsoft, Juan Alberto González declaró ante sus empleados el objetivo de la compañía para el siguiente año: generar por primera vez en la historia de Microsoft México mil millones de dólares al año. Éste resultó un enfoque interesante porque sería el primer director de Microsoft México en llegar a esa cifra, y contar su estrategia para hacerlo podía resultar inspiradora, y de ayuda, para otros directivos.

Con el enfoque en mente, comencé el postreporteo. Realicé más de diez entrevistas entre empleados directos, excompañeros y expertos en el sector de tecnología y gestión. Al momento de escribir, debía combinar las anécdotas del director general junto con los datos duros de gestión y negocios. Cuando comencé, pensé que en un par de horas estaría listo el texto. Pero ahí comprendí el rigor que pide *Expansión*: corroborar cada historia que el director nos hubiera contado con diferentes fuentes. Tener los datos duros que contextualizaran dónde se encontraba la empresa antes y después de su llegada. Toda esta información era necesaria para tener un texto profundo y redondo; sin embargo, la cantidad de revisiones y de información necesaria termina por desgastar.

A la una de la madrugada aún estábamos el editor general y yo sentados en su oficina revisando en cada párrafo lo que decíamos y qué hacía falta agregar, pulir o eliminar. Apunté cada dato que hacía falta corroborar. A la mañana siguiente, no pararon las llamadas telefónicas para conseguir la información que me hacía falta para tener un texto completo. Para mi decepción, no pude conseguir todos los datos que hacían falta y comprendí que por cada afirmación que hacía en la nota, necesi-

taba el respaldo de tres expertos más para confirmarla. Algo que resulta muy estresante, más cuando el tiempo está encima.

El valor que tienen los reportajes de *Expansión* es justamente el rigor con el que se reporta; sin embargo aún tengo la idea de que en algunas historias superamos el límite de versiones, en las que se deja de ver la historia completa por enfocarse en los detalles más pequeños y en cómo se van a justificar. El desgaste que genera, tanto en editores como en colaboradores, en ocasiones puede llevar a que el resultado final sea menos preciso que si se hubiera detenido a tiempo.

Considero que toda historia tiene sus límites y es importante saber frenar a tiempo la edición de un reportaje, por un lado para publicar una historia clara y directa y, por el otro, para establecer restricciones frente a la cantidad de trabajo que pueda suponer para editor y escritor. Sin embargo, aún no me atrevo a establecer una regla definitiva, por ejemplo que deba haber solo tres o cuatro versiones. Aunque no descarto que en una editorial se juegue con estos límites. Las notas breves podrían tener máximo tres revisiones, y las largas cuatro o cinco. La mayoría de las veces, después de la cuarta versión, el texto se mejora solo relativamente.



Portada. Edición marzo/abril 2012.



JUAN A. GONZALEZ ESPARZA



Programado para ganar

Con él, **Microsoft México pasó del número 17 al Top 10.** Ahora, su desafío es ser una subsidiaria que venda 1,000 mbd. Así funciona el equipo con el cual piensa lograrlo.

POR XIMENA CASSAB
FOTO DE PORTADA: DUILIO RODRIGUEZ



Primer premio profesional. El caso pasó por Perú y Colombia. Después de 10 años volvió para dirigir la oficina de México.

© DUILIO RODRIGUEZ



En 1994, Juan A. González Esparza era gerente de ventas para el sector financiero de Microsoft México. Vivía entonces su primer año como empleado de esta compañía y estaba a cargo de las ventas a Banamex, uno de los dos bancos más grandes del país. Fue entonces cuando sufrió una de las historias que tiene más presente en su memoria.

En una revisión anual de resultados, de cinco puntos posibles solamente obtuvo 2.5. La puntuación mínima aceptable era 3, cualquier cifra más baja indicaba que el empleado estaba en problemas. "Nunca se me va a olvidar. Pensé que se había acabado mi carrera en Microsoft", recuerda.

Su jefe, Leonardo Gómez, le recomendó que "se pusiera las pilas" si quería seguir trabajando ahí, y le dieron un año para probar sus habilidades. González Esparza anotó en "papeletos" cinco cosas que tenía que mejorar: disciplina en la ejecución de planes personales y profesionales, invertir en su educación, comprender que su carrera depende de él mismo, cuidarse física y mentalmente; y estar bien con su familia.

Para no volver a ser sorprendido, el directivo se aseguró de conocer cualquier falla que pudiera surgir alrededor de su desempeño profesional, y de tener una visión de 360°. Eso lo ha logrado a través de una evaluación que realiza al interior de Microsoft, donde sus subordinados, iguales y superiores evalúan su desempeño a lo largo del año. Con base en estos comentarios toma decisiones en las áreas donde tiene que hacer ajustes para corregir sus resultados y mejorar. En una ocasión, por ejemplo, se encontró con la necesidad de desarrollar líderes senior para impulsar el crecimiento de la empresa. Como solución organizó un curso en Harvard para todo su equipo, en el cual cada quien identificó sus propias capacidades y aprendió a aplicarlas en sus distintos retos.

"Las sorpresas no siempre son bienvenidas (en Microsoft) y las malas noticias son las primeras que tienen que llegar", dice Mauricio Santillán, ex vicepresidente de la subsidiaria en México. "Juan Alberto está mimetizando esa filosofía en general".

Como parte de su desarrollo personal y profesional, González Esparza decidió trabajar con un plan de vida. Constantemente se plantea y establece su misión, objetivos y propósitos de vida para tener metas claras y lograrlas. Ahora, 18 años después de esa mala calificación, y como CEO de Microsoft México, una de sus aspiraciones es convertir esta subsidiaria en una oficina que venda 1,000 millones de dólares (mtd) en 2014.

PRUEBA SUPERADA • 70% de crecimiento acumulado logró en tres años como director general para la región andina. • 20% de rentabilidad durante sus tres años como director general en Perú.

NUMERO 1 EN EL CLÚSTER; México se compara directamente con Rusia, China, India y Sudáfrica. Como parte de su desarrollo personal y profesional, González Esparza decidió trabajar con un plan de vida. Constantemente se plantea y establece su misión, objetivos y propósitos de vida para tener metas claras y lograrlas. Ahora, 18 años después de esa mala calificación, y como CEO de Microsoft México, una de sus aspiraciones es convertir esta subsidiaria en una oficina que venda 1,000 millones de dólares (mtd) en 2014.

OBTENER RESULTADOS Dentro de Microsoft manejan un programa conocido como Leadership Program (Programa de liderazgo) donde, a partir de un entrenamiento en diferentes países, se prepara a los directivos de la empresa para asumir mayores responsabilidades. Diseñan dos rutas de desarrollo: la tecnológica y la de negocios. En la tecnológica el directivo maneja temporalmente algunos productos específicos para que se familiarice con ellos y después haga propuestas creativas para mejorarlos.

En el tema de negocios, la capacitación llega a través de transferir a los directivos a subsidiarias de otros países. A González Esparza lo enviaron primero a dirigir la oficina de Perú y luego, la de Colombia. Más tarde le dieron el cargo de director de la región andina,

CÓDIGO PERSONAL

Para estar bien preparado y tener un desempeño óptimo en todo lo que hace, González Esparza se divide "en cuatro partes", que son los pilares en los que basa su vida.

- 1. EL PERSONAL.** Sin importar lo ocupado que esté, siempre procura tomarse tiempo para sí mismo. Incluso se compromete a darse una hora diaria para pensar y reflexionar.
- 2. EL PROFESIONAL.** Aprecia estar en foros donde puede aprender cosas nuevas que le agreguen diversidad y contextos diferentes. Para desarrollarse profesionalmente suele estudiar dos veces al año, ya sea dentro de la empresa o en una academia.
- 3. EL FAMILIAR.** Procura mantener un equilibrio entre trabajo y vida personal, una tarea difícil considerando lo mucho que viaja a lo largo del año y el trabajo fuera de casa cuando está en el país. Por eso, cuando está con su familia le dedica toda su atención.
- 4. EL ESPIRITUAL.** Lo desarrolla todo el tiempo, aun cuando no le dedica un espacio particular en su vida diaria. Permite que lo acompañe en todo lo que hace.

RECETA PARA UN CEO

Los cinco pilares funcionan uno como resultado de otro, es por eso que no se puede saltar ni eliminar ninguno, pues se rompería la cadena.

- 1. LA GENTE.** Debes aspirar a tener una empresa donde exista un ambiente de diversidad e inclusión para innovar, atender mejor a tus clientes y tener una representatividad del mercado.
- 2. CLIENTES Y SOCIOS.** Las compañías se definen por su base de clientes. Sólo con clientes de calidad y satisfechos puedes aspirar y avanzar en el tercer pilar.
- 3. CRECIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD.** Si tus socios de negocios y clientes consumen mucho tus productos y te recomiendan, puedes desarrollar crecimiento y aumento de productividad estable.
- 4. IMPACTO E INVERSIÓN.** Así, puedes hacer otras inversiones, pensar en cómo impactar el país, en el desarrollo social, traer tecnologías, hacer inversiones...
- 5. MODELO DE EXCELENCIA OPERACIONAL.** Es la base para poder desarrollar y aprovechar a los demás.

compuesta por Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, regresando a su sede en Lima, Perú. Una década después volvió a México. Las subsidiarias donde ha estado tienen diferentes características, incluyendo tamaño, metas y cultura local. La idea es exponer a los directivos a distintas realidades. "Es una de las características de esta gran empresa, la forma de crear es haciendo crecer a su gente y la manera de hacerlo es darte más responsabilidad, mandarte a otro país para que aprendas, y luego regresan ese talento a México", dice Joel Cano, ex director de Mercadotecnia para el Caribe y América Latina de Microsoft.

Mientras está en otro país, el directivo debe adoptar las metas de la subsidiaria local y de la comunidad en general; sincronizarse con las iniciativas de la sociedad y apoyarlas en foros, discusiones y presentaciones. "Elegí a Perú y te tienes que convertir en peruano, no en mexicano que llega a Perú, te adaptas a la cultura", dice Santillán. Los estímulos de ser autosuficiente le generan a los directivos muchas habilidades de adaptabilidad, de hacer mucho con pocos recursos, de integrarse a las culturas y generar una habilidad de empatía y armar grupos de alto desempeño, agrega.

Cuando González Esparza estuvo en Colombia, que en ese entonces padecía la violencia de la guerrilla, se esforzó por cambiar la imagen del país frente al mundo, participando en causas sociales. Incluso recibió la ciudadanía colombiana de manos del presidente Álvaro Uribe como reconocimiento por su involucramiento en mejorar el país. Levantó una fundación llamada Trabajo Humano donde se dio a la tarea de ayudar a los soldados y militares que habían sido víctimas de la violencia resultante del narco y el terrorismo. Fue durante este tiempo cuando vivió ese punto de inflexión que lo marcó.

LECCIONES DOLOROSAS La noche del viernes 7 de febrero de 2003, González Esparza llegaba al club El Nogal, ubicado en el norte de Bogotá. Allí vivía con su esposa y su primer hijo, mientras encontraba una vivienda permanente, pues tenía una semana de haber llegado a dicha ciudad.

Entonces, en el estacionamiento del edificio explotó un autobús, cargado con 200 kilos de explosivo C-4 y amoníaco. La explosión provocó una treintena de muertos y más de 200 heridos. Las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia se adjudicaron el aten-

Artículo de portada.
Edición marzo/abril 2012.



Mirra Pérez. Para llegar a las 100 millones de dólares en ventas, González Esparza apuesta al desarrollo acelerado de su equipo.

CEO

EN BUSCA DE UN SUCESOR

Microsoft cuenta con un plan de sucesión para nunca sorprenderlo. González Esparza entrena a sus prospectos para crear modelos y cumplir con un nivel determinado de preparación.

- La capacidad de analizar y profundizar.
- Capacidad de sacar el máximo provecho de sus recursos.
- Que genere valor.
- Que tenga orientación hacia el cliente.
- Que pueda tener un impacto e influencia hacia afuera y hacia adentro de la empresa.
- Que sepa colaborar en equipo.

tados González Esparza y su familia salieron ilusos. Un episodio así "te cambia la vida", dice. "Te cuestionas muchas cosas. Te entra una intensidad por la vida porque casi te la quitan".

Cuando aceptó la dirección de Microsoft Colombia, el ejecutivo sabía que existía este tipo de riesgo. Así, se mudó con su familia y su determinación de mantenerse en el país no cambió después del bombarzo.

Ahora considera que aprendió más de México viviendo fuera de aquí. "Que en Colombia obtuve lecciones valiosas que ahora aplico para promover el país, en el contexto de la inseguridad. Considera que los empresarios deben documentarse bien sobre la realidad de los lugares donde hacen negocios y mantenerse al día de cuáles son las fortalezas de cada lugar para poder exponerlos ante los posibles inversionistas. Por ejemplo, cuando habla de seguridad, aclara que la situación varía de una ciudad a otra y que son cinco los estados de la República realmente afectados por este fenómeno y no los 32".

ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

Para presentar las fortalezas de México, el CEO resalta las cifras donde se muestran las oportunidades de crecimiento que hay. Por ejemplo, mientras la población suma 112 millones, sólo hay 34.9 millones de usuarios en internet, según el estudio 'AMPCO 2010 de Hábitos de los usuarios de internet en México'. En esta industria, un tema fundamental es el buen demográfico, el promedio de edad de la población hoy es una ventaja competitiva para México, el buen demográfico se vuelve una gran ventaja competitiva, asegura.

"Normalmente, ideas que se implementan a nivel global son probadas en mercados emergentes", menciona Cano, quien actualmente es mentor e inversionista de startups tecnológicas.

México ha funcionado como prueba piloto para Microsoft, un ejemplo es la estrategia de mercadotecnia para impulsar la venta de consolas. Fue tan exitosa que colocó al país entre los primeros cinco lugares en ventas del famoso Xbox, según Sanitillán. El programa tuvo tal éxito que promovieron a su director, Daniel Cervantes, a España para aplicarlo ahí. Ahora ocupa la dirección de las oficinas en España y Portugal de la división de entretenimiento y dispositivos de la compañía.

Para impulsar el crecimiento de Microsoft México, una relación estratégica ha sido el gobierno. "Nosotros creemos en las alianzas público-privadas desde hace muchos años. El gobierno es para nosotros una punta de lanza para que la sociedad utilice más la tecnología", comenta González Esparza. Microsoft se ha dado cuenta de que es más fácil adoptar la tecnología cuando el gobierno pone el ejemplo.

PLAN DE VIDA

González Esparza le pide a los miembros de su equipo identificar sus propósitos, tanto en la empresa como en su vida. Todos sus directivos le entregan un plan de desarrollo profesional en el que establecen sus metas.

Combinar los planes de vida con las metas en la empresa se está convirtiendo en una tendencia, asegura Katia Villafuerte, directora de la licenciatura en Psicología Organizacional del Tecnológico de Monterrey, campus Santa Fe. "Están pasando de modelos en donde únicamente se interesaba el desarrollo laboral de la persona, a preocuparse más por los empleados como humanos". El objetivo es tener empleados más productivos porque así tienen ambos intereses (los personales y los laborales) alineados. Para que el proceso funcione, la empresa tiene que establecer cómo va a aprovechar esta información y explicar qué beneficios recibirán los empleados al lograr las metas, ya que éstos esperan una respuesta a su aportación.

El principal beneficio para Microsoft es que así mejora la comunicación entre sus miembros y genera mayor compromiso de sus empleados. Cuando la empresa conoce las metas laborales y personales de su gente, se compromete también y los estimula en áreas pertinentes para que alcancen sus metas.

El área de Recursos Humanos mide el desempeño del personal a través de un modelo de méritos que corresponden a la responsabilidad de cada puesto.

A eso le suma objetivos determinados por cada directivo, por ejemplo, contar con un número de empleados promovidos o entrenados a través de la rotación internacional.

Además, Microsoft les asigna una tarea fuera de su área para que puedan tener otras experiencias. Por ejemplo, a un director del área de ventas lo pueden cambiar al área de marketing para que gane otras experiencias. Se trata de ver qué nuevo podrían aprender ahí.

Existe un programa corporativo de coaches para apoyar a los directivos con el cumplimiento de metas. El coaching ejecutivo es un proceso interactivo de aprendizaje a la medida, que ayuda a los ejecutivos y a sus organizaciones a desarrollarse más rápidamente y a producir resultados más satisfactorios (véase recuadro).

"El coaching no es consultoría, costaría ni terapia", asegura Mirra Pérez, directora para México de la Federación Internacional de Coaching (icf, por sus siglas en inglés), la asociación a la cual recurre Microsoft para seleccionar a sus coaches.

Por ejemplo, González Esparza trabaja la mitad del año con un coach de vida y la otra mitad con uno para el ámbito profesional. La empresa tiene un plan de capacitación a los directivos en el que 70% de su aprendizaje lo obtienen en el trabajo, 30%, a través de mentores y coaches, y 10%, vía cursos.

FLEXIBILIDAD FLEXIBLE

Antes de que llegara González Esparza a la dirección de Microsoft México la oficina ya contaba con un esquema de flexibilidad para aumentar el desarrollo profesional de las mujeres. Adela Giral, directora de Recursos Humanos, se dio cuenta de que ellas no eran las únicas que necesitaban este tipo de esquemas. "Cada empleado es un individuo distinto con distintas necesidades, de allí fue que decidimos salir con una 'flexibilidad flexible'", comenta.

La empresa le da posibilidades al empleado de trabajar en casa y tener horarios variados, pero puede haber ocasiones en que laboren horas extra o en fines de semana. El propósito de este esquema es, además de atraer a más mujeres, generar mayor lealtad a la compañía. La industria de la tecnología es una de las que mayores índices de rotación tiene como consecuencia de una mayor demanda de especialistas. Tomando en cuenta este riesgo Microsoft obliga a sus directivos a tener identificados a tres candidatos como posibles sucesores. González Esparza ya sabe qué busca en sus propuestas (véase recuadro pág. 110).

RUMBO AL AÑO 2014

A principios de año, en un salón del corporativo de Microsoft, ubicado en Santa Fe, en la Ciudad de México, González Esparza reunió a su equipo de directivos para compartirles los resultados que la empresa obtuvo en

PROGRESO PERSONAL Y PROFESIONAL

El coaching se recomienda a los líderes actuales y potenciales que tienen el talento para fortalecer las organizaciones. Es el apoyo de un profesional para conseguir un desarrollo acelerado y alcanzar metas. Cada vez surgen más especialidades, las mejor identificadas son:

- **DE VIDA.** Ayudan a planear y a desarrollar mejor la vida personal.
- **DE CARRERA.** Apoyan en el proceso de desarrollo profesional, ya sea a lo largo de los estudios o en el desempeño ya en un empleo.
- **DE SALUD Y NUTRICIÓN.** Ayudan para tener una vida más sana y balanceada.
- **GRUPAL.** Se trata a dos o más personas en conjunto.
- **EJECUTIVO.** Se apoya a líderes en su desarrollo profesional dentro del contexto y la cultura específica de la organización.

→ IMPACTO EN EMPRESARIOS QUE PARTICIPAN EN UN PROCESO DE COACHING EJECUTIVO:

- Conciencia sobre sí mismo
- Conciencia de mayores recursos
- Visión más clara sobre los negocios
- Mayores oportunidades del manejo de situaciones
- Conciencia sobre el entorno
- Visión sistémica
- Mayor flexibilidad
- Perspectivas diferentes
- Innovación
- Aprendizaje continuo

FUENTE: Mirra Pérez, presidenta para México de la Federación Internacional de Coaching.

2011. Ante un grupo de unas 100 personas, los directivos presentaron los resultados de sus áreas. Entre cada expositor, se escuchaba la música que el director general de la empresa escuchaba en una consulta de 15.

Llegó el momento de presentar la cifra anual de ventas. Era el turno de González Esparza. Los datos son confidenciales, pero a juzgar por la euforia que ahí mostró, a la firma le fue estupendo. Al ritmo de 'hump', de Madonna, el CEO irrumpió en el escenario gritando, saltando y bailando; muy al estilo de Steve Ballmer, el CEO global de la empresa. Sin corbata pero con traje oscuro, González Esparza felicitó a su equipo por el crecimiento de la compañía.

Si así fuesen este año, ¿cómo lo hará en 2014 si ese año logra la meta de vender más de 1,000 MD? 110

• Snack

Snack era la última página de la revista y servía para dar un último respiro al lector. Estaba integrada por dos elementos. La parte principal de esta página la ocupaba un *quiz* de cuatro preguntas en las que se ponía a prueba al lector para saber cuánto entendió sobre lo que leyó a lo largo de los diferentes artículos de la revista. El tono era muy ligero pues no se buscaba incomodar a quien lo resolvía, sino más bien divertirlo un poco.

La otra sección de la página la componían uno o dos chistes sobre negocios. Para dar con ellos, en ocasiones preguntaba a los compañeros de la redacción si conocían alguno bueno que pudiéramos incluir en la revista o también buscaba en internet en foros de chistes bajo la línea de negocios.

En realidad, esta sección resultaba un poco vacía y sin mucho sentido ni valor editorial. Era como una salida fácil para dar fin a la revista y rellenar esa última página que quedaba pendiente. No supe proponer algún contenido más interesante ni entretenido, por lo que se mantuvo así mientras estuve a cargo de la edición de *Expansión CEO*.

EXPANSIÓN CEO TEST 112

snack

TEST

A ver si muy CEO

Contesta la siguiente prueba para evaluar si podrás aplicar los *tips* de esta edición o mejor vuelves a leer la revista (¡y con más atención!).

1 Cuando una empresa atraviesa un momento de crisis debe:

- A. Minimizar su impacto mediático y limpiar su imagen.
- B. Despedir a los causantes de la crisis.
- C. Aprovecharla como una oportunidad para cambiar.

2 ¿Cuál es la clave para codificar una empresa?

- A. Encontrar a 'tu media naranja'.
- B. Tener oficinas contiguas.
- C. Comunicación y tareas bien establecidas.

3 ¿Cuál es la mejor forma de prevenir conflictos legales en la empresa?

- A. Contratar a un despacho de abogados.
- B. Dejar claras las responsabilidades y obligaciones en el momento de la contratación.
- C. Tener una conversación informal con el empleado de vez en cuando.

4 Ir en pijama a la oficina puede ser:

- A. Señal de que no hay respeto hacia el lugar de trabajo.
- B. Una buena opción si algún equipo prevé trabajar hasta tarde.
- C. Política de una organización que sigue la tendencia de oficinas lúdicas.

RESULTADOS:

1. Si respondiste **A**, recuerda que el sol no se tapa con un dedo. **B**, olvides que las crisis son fenómenos complejos y que no es posible cambiar de personal en cada conflicto. **C**, entiéndite bien el mensaje de nuestra editora invitada, Louise Goezer: la crisis puede fortalecer tu empresa (pág. 68).

2. Si elegiste **A**, aún no entiendes la base de una dirección compartida. **B**, es una buena táctica, pero no la clave. **C**, ¡bien! Que cada director tenga sus áreas y sus tareas definidas es la primera parte del modelo, que sólo perderá con buena comunicación (pág. 102).

3. Si tu elección es **A**, tienes sólo parte de la solución: contratar a un despacho legal es recomendable en ciertos casos. **B**, estás en lo correcto. Sabes que la mejor manera de prevenir es tener claridad desde la contratación (pág. 18). **C**, la comunicación debe ser clara y abierta. Te servirá leer de nuevo el artículo.

4. Si respondiste **A**, probablemente no entendiste la nota. **B**, sabes que hay actividades que se pueden permitir en la oficina, pero no por qué. **C**, estás al tanto de la relación que hay entre la adecuación de espacios y la productividad (pág. 20).

ADIVINA MI CHAMBA
Un hombre en un globo aerostático se da cuenta de que está perdido. Disminuye su altitud y ve a un hombre en un campo debajo de él. Desciende un poco más y grita: "Disculpa, ¿podrías decirme dónde estoy?".
El hombre en el campo dice: "Sí. Estás en un globo aerostático, volando a unos 91 metros por encima de este campo".
"Seguro eres ingeniero", dice el hombre en el globo.
"Sí, ¿cómo supiste?".
"Todo lo que me dijiste es técnicamente correcto, pero no es útil para nadie".
El hombre en el campo dice: "Tú debes estar en management".
"Sí, ¿cómo supiste?".
"No sabes dónde estás o a dónde vas, pero esperas que yo te ayude. Estás en la misma posición que antes de conocerme, pero ahora es mi culpa".

LA EXPERIENCIA
Un optometrista enseñaba a un nuevo empleado cómo cobrarle a los clientes.
"Cuando están ajustándole los lentes, si te pregunta cuánto cuestan, dices '1,900 pesos'. Si no pestañea dices: 'Por el armazón. Por los lentes son 1,300 pesos'. Si sigue sin pestañear, agregas: 'Por cada uno'."

GETTY IMAGES

Edición de febrero 2013.

5.3. FIRMA DE CONTRATO

Al momento en que tuve que cerrar la edición de *Expansión CEO*, mis tres meses de prueba estaban cercanos a terminar. Estaba nerviosa por saber si conseguiría el contrato o no. Mi estrategia para cumplir a lo largo de los tres meses anteriores fue aferrarme a las fechas de cierre, y adelantar todo lo que podía para tener tiempo suficiente de analizar cada entrevista y de pedir información adicional, aun así el tiempo se me vino encima.

Propuse hasta los temas que menos me convencían, porque aun cuando me preocupaba que los editores en jefe los consideraran débiles, confié en que es mejor dar varias opciones que una sola, y que después se caiga.

También decidí confiar en mis colaboradores, en que investigarían con rigor y entregarían a tiempo. Tuve que ser firme con los lineamientos editoriales y escuchar con atención las observaciones de mi jefe para corregir errores a tiempo.

Meses después, Adolfo, el editor general, me confesó que se había equivocado. Que con el fin de ponerme a prueba y retarme al máximo pidió demasiado de mí. No porque mis capacidades fueran limitadas, sino porque la cantidad de trabajo era demasiado y pudo haber terminado con mi paciencia y salud mental.

Convencido –hasta la fecha– aceptó que, aunque me faltaba aún entrenamiento, estaba a la altura de los retos que presentaba *Expansión*, y firmé mi contrato por tiempo indefinido.

Más adelante, aunque me mantuve como coordinadora de la revista completa, fui delegando secciones de manera que al final quedé como editora única solo de la portada y de la sección de *Editor invitado*; con el resto me apoyaron editores internos y externos.

La labor del editor

Capítulo 6

No existen grandes diarios ni grandes revistas sin grandes editores detrás. Las publicaciones que hicieron historia casi siempre se pueden asociar a un nombre propio: la Esquire de Harold Hayes, la Vogue de Anna Wintour, la New Yorker de Tina Brown, la Rolling Stone de Jann Wenner, el Excélsior de Julio Scherer, la New York de Clay Felker.

–Diego Graglia, editor general de Expansión hasta julio 2015.

6. LA LABOR DEL EDITOR

Cuando me contrataron como editora de sección para la revista *Expansión* me di cuenta de que no conocía a detalle el trabajo que ahora quedaba a mi cargo. Apenas rozamos el puesto de editor en una u otra materia en la universidad; el cargo y sus responsabilidades me eran poco conocidos. “Incluso para quienes trabajan dentro del ámbito editorial, resulta difícil responder (¿qué es un editor y qué hace?) porque el de editor es un título amplio que incluye una multiplicidad de tareas y funciones”.⁵⁵

Los editores en jefe me explicaron que el editor de sección es responsable de tener los textos a su cargo listos para publicar en la fecha indicada. “Aquí no hay horarios –me dijo Adolfo Ortega, entonces editor general de *Expansión*–, aquí lo que hay son revistas.” Ese debía ser el punto central de un editor, tener el material que cumpliera con los estándares del medio a tiempo para su envío a imprenta. Pero para poder hacer esto, primero debía conocer las secciones de la revista, los temas que abarcan y el estilo que se utiliza para narrar cada historia. Además, la revista estaba por entrar en un proceso de rediseño para actualizar su contenido y diseño, con el fin de acercarse más a lo que los lectores buscan y necesitan en una publicación especializada en negocios, según el análisis de los mismos editores y el equipo comercial.

Según un comentario realizado por Diego Graglia, editor general de la revista *Expansión* hasta julio de 2015, durante una entrevista en 2015 con motivo de esta tesis “la función de un editor es transmitir al lector su visión del mundo. En el área que le toque, sea una sección o una publicación entera de cualquier frecuencia, selecciona de qué se habla y cómo. Su sesgo, exagerado o discreto, siempre va a estar presente. Por eso, es importante que sea una persona que entienda este rol en la sociedad. Y que sepa transmitir su visión y su voz al producto que crea a diario, para que participe de la conversación global de una manera clara e identificable”.

”El editor, por lo tanto, es un tipo que toma la realidad –amplia, confusa y caótica como es– y la transforma en una narrativa organizada de cómo funciona el mundo y cuál es el rol de su lector (y su publicación) en él”, agrega Diego. “Si tiene éxito, genera una identificación entre editor-producto-lector que hace que este último se sienta parte de una comunidad representada por el producto. Un vínculo de ese tipo

⁵⁵ Leslie T. Sharpe, Irene Gunther, *Manual de edición literaria y no literaria*, p. 1.

es muy difícil de romper, y lleva al éxito de la publicación.”

Sin embargo, el editor también tiene la responsabilidad social de presentar puntos de vista de interés general, con base en lo que sucede fuera de su oficina y que puede resultar relevante para la audiencia, aun cuando no se trate de temas que le interesan personalmente. Esta figura necesita encontrar un balance entre su punto de vista y aporte personal al medio, y aquello que es de relevancia general. Un editor puede hacer única una revista, pero si no aborda temas que interesen a la comunidad de lectores, y limita los contenidos a sus intereses personales, perderá la atención de sus seguidores.

Por lo general, el editor se mantiene detrás del telón, mientras que es el periodista o reportero, especialista o analista quien sale al escenario y da la cara. Cuando se establecen fechas de entrega y número de caracteres, algunos reporteros critican a su editor por la exigencia, pero cuando éste se encarga de insertar una buena frase en el texto, o pedir una entrevista adicional que mejorará el reportaje, pocas veces se le da el crédito. Esa es la dualidad con la que se encuentra constantemente.

Mientras que el reportero tiene una relación directa con la historia que narra (por el simple hecho de escribirla) y las fuentes que aportan información al reportaje, el editor mantiene una distancia estratégica que le permite analizar la información como un todo e identificar dónde quedan huecos. Gracias a que el editor no se involucra directamente en el reporte, puede mantener la cabeza fría y analizar el contenido y la estructura del reportaje bajo un esfuerzo de objetividad. El reportero busca y trae la información, y el editor le ayuda a acomodarla.

La mayoría de las veces, el editor no es experto en el tema del reportaje, mientras que el reportero podría serlo. Esto le permite dudar de cada elemento de la historia y ponerse en el lugar del lector promedio que tampoco tiene todos los conocimientos sobre el tema. Mientras menos se sabe, más se exige al texto que explique.

Por otro lado, aún cuando el editor quizás no podría reportear y redactar la historia personalmente, sí sabe perfectamente qué es lo que necesita para la revista, y puede dar al reportero la guía necesaria para entregar un buen producto final, que además cumpla con el estilo y las expectativas del medio en el que se publica.

Pero, ¿de dónde surgen los editores? “Las redacciones tienen el modo de mover a sus buenos reporteros al puesto de editor; sin embargo, cualquiera que ha pasado

por ambos puestos sabe que los requisitos no son los mismos”, afirma Carl Sessions Stepp.⁵⁶ Esto genera que las herramientas para desarrollar este puesto se aprendan con la marcha y no con una estrategia, y muchas veces los medios contratan editores que no tienen la preparación necesaria: personas que son buenas haciendo preguntas e investigando y contando historias, pero que no tienen las aptitudes necesarias para dirigir a un reportero, o a varios, por falta de visión, organización y planeación, por ejemplo.

Antes, quien estaba en este cargo tenía el objetivo de concentrarse en la redacción y el contenido de una nota. Esto se ha ido modificando hasta la necesidad de tener editores que sean también *managers*, con un enfoque no solo editorial, sino también de negocio. Los editores se convierten en líderes de un equipo al que deben guiar, junto con su medio, hacia un mejor periodismo, sin olvidar un enfoque de negocios, donde vender más también es parte de sus responsabilidades. Por eso es necesario aprender a gestionar a un grupo de personas y aprovechar las cualidades de cada individuo al mismo tiempo que se cubran sus debilidades. Esto implica escuchar sus necesidades y atenderlas, al mismo tiempo que se genera contenido de buena calidad.

Thomas McCormack, exdirector editorial de la casa editorial neoyorquina St. Martin's Press, considera que el editor ideal debe cumplir con algunas cualidades específicas como inteligencia, sensibilidad, claridad, paciencia, minuciosidad, capacidad para trabajar solo y también en equipo, sensatez y oficio.⁵⁷ “Consideramos a los editores de redacciones profesionales preparados para tomar decisiones como una autoridad, acerca de contenidos, gráficos, tareas y personal. En breve, los editores son supervisores de calidad”.⁵⁸

Conforme avanzaron los meses, y con ellos las ediciones publicadas, tuve cada vez más claro el proceso editorial y cuál era mi rol como editora. Julio Villanueva Chang describe al editor como “un gran ignorante en un sentido irónico: le dice a un autor que, si él no puede entender su texto, nadie más lo podrá entender. Representa tanto a un hombre común como también a un sindicato de expertos, y en ese sentido, avanza con resolución por esa cuerda floja desde el extremo de quien no sabe nada

56 Carl Sessions Stepp, *Editing for Today's Newsroom: New Perspectives for a Changing Profession*, p. 3.

57 Leslie T. Sharpe, Irene Gunther, *Manual de edición literaria y no literaria*, p. 1.

58 Carl Sessions Stepp, *Editing for Today's Newsroom: New Perspectives for a Changing Profession*, p. 2.

hasta el extremo de quien lo sabe todo”.⁵⁹

Yo también pasé de un extremo a otro. Y no comprendí mi labor de editora hasta que me quedó completamente claro el proceso editorial de *Expansión*, mismo que expongo con el objetivo de dar a entender las tareas por las que pasa el editor dentro de la revista.

6.1. SELECCIÓN DE TEMA Y ENFOQUE

La primera tarea es investigar: leer revistas de negocios, estudios de consultoras y universidades, comunicados de prensa, noticias. El objetivo es empaparse de lo que sucede en el sector de negocios para buscar no solo posibles contenidos, sino también perfiles novedosos para abordar cada una de las propuestas.

Otra forma de obtener un tema es a través de los colaboradores. Para ello los mismos editores los motivan a hacer propuestas para las diferentes secciones, con base en lo que ellos conocen como periodistas especializados e incluso noticias de las que se enteran de manera independiente.

En esta etapa del proceso comprendí que existen dos tipos de textos: temas novedosos, que por sí mismos son interesantes, y aquéllos de los que ya se ha publicado mucho, para las cuales es necesario encontrar una manera diferente de abordarlos a fin de que ganen relevancia. Los segundos resultan más complicados, ya que se necesita un amplio conocimiento del área que se trata (en este caso negocios) y un claro panorama de lo que ya se ha dicho.

Al ser una revista quincenal, *Expansión* pierde la batalla de lanzar primicias frente a las publicaciones diarias o sitios *web*. Por eso, lo que la hace competir son los ángulos novedosos o exclusivos de sus notas. El fuerte de *Expansión* es analizar las historias de negocios desde diferentes perspectivas.

En los años 60 hubo una corriente de estudiosos del periodismo que creía, y defendía, que era posible abordar una historia con completa objetividad⁶⁰ y, por lo tanto, toda narración periodística debía apegarse a los sucesos tal cual eran. Más adelante, en los años 80, coincidieron que esto probablemente sería imposible, ya

⁵⁹ Julio Villanueva Chang, *Un día con Julio Villanueva Chang*, p. 31.

⁶⁰ Pilar Giménez, *Una nueva visión del proceso comunicativo: La teoría del Enfoque (Framing)*, p. 3.

que el factor humano no permite la absoluta objetividad. Es justamente ahí cuando entra el enfoque que es, después de todo, una visión específica, influenciada por la subjetividad, de un periodista, medio o editorial sobre un tema o un suceso.

“La teoría del encuadre (o enfoque) rompe así con las pretensiones de los objetivistas argumentando que el profesional, debido a sus experiencias personales, orientación ideológica, política o religiosa, e incluso sus gustos o afinidades, interpreta la realidad enmarcándola y definiéndola dentro de unos parámetros que son subjetivos, y que distan mucho de las pretensiones o aspiraciones de sus coetáneos”.⁶¹

Sin embargo, cabe destacar que dentro de la práctica periodística existe un esfuerzo por presentar los hechos de manera que se apeguen lo más posible a la realidad. Por eso existe un especial interés en presentar un análisis balanceado en el que se entrevista a las diferentes partes involucradas en una historia. Esto implica que, aun cuando existe el sesgo personal del profesional, también se hace un esfuerzo por informar con neutralidad.

El realismo filosófico “señala la capacidad del hombre para conocer lo real, pero con ciertas limitaciones”.⁶² Estas limitaciones aparecen como la subjetividad propia de un sujeto que hace el esfuerzo por conseguir que su conocimiento sea objetivo.

La única y más efectiva herramienta para tener un enfoque interesante y novedoso es estar informado, solo así es posible saber qué se ha dicho anteriormente y qué no. Varias veces el editor adjunto me devolvió una propuesta con la observación de que no contaría nada nuevo si abordaba el tema de ese modo. Fue el caso de un reportaje acerca del negocio del agua embotellada *premium*, en el cual, después de más de siete versiones, descubrimos que el enfoque probablemente debía ser lo poco rentable de este negocio en México, y no lo novedoso del mismo, como lo había propuesto en un inicio.

Aún así, vale la pena reiterar que, una vez determinado el enfoque, sí es posible mantener un balance informativo, involucrando varias fuentes que comentan o analizan la historia desde diferentes puntos de vista. Mientras más visiones tengamos, más confiable y creíble se vuelve una historia, gracias a la imparcialidad que se logra al enfrentar las diferentes opiniones.

El periodista debe “contrastar las opiniones de las partes implicadas con fuentes

⁶¹ *Ibid.*

⁶² Pilar Giménez, *La objetividad, un debate inacabado*, p. 102.

independientes y expertas en el ámbito en cuestión. Esto quiere decir que [...] enfrenta las versiones oficiales de los hechos a las que puedan ofrecerle quienes verdaderamente entienden la situación”.⁶³ Montse Quesada recomienda cuidado al momento de seleccionar las fuentes de balance y aplicar dos criterios para no errar: “su independencia respecto a los hechos de actualidad, y su credibilidad y prestigio profesional”.

Un ejemplo de falta de balance lo encontré cuando comencé a trabajar en *Expansión*. La revista tenía una sección dedicada a historias de emprendedores. La nota era breve y se publicaba como el resultado de una única entrevista con el empresario emprendedor. En una conversación entre el editor general y yo, se dio cuenta de que no existía balance en una nota así, ya que la única versión que teníamos era la de la persona que había creado la empresa. Por lo mismo, era obvio que presentaba su idea como un caso de éxito. Al no consultarlo con alguien más, nosotros simplemente confiábamos en que así lo era.

Para dar balance y credibilidad a estas historias, agregamos al cuestionario la pregunta de cuánto dinero había ganado y cuánto había crecido la empresa en el último año. Esto nos dio datos duros con los cuales trabajar, ya que los números son un reflejo del negocio (siempre y cuando la fuente fuera honesta). Además, establecimos como regla (que se mantiene hasta ahora) que toda historia de emprendedor debía incluir al menos dos a tres entrevistas adicionales con expertos en el sector, que no estuvieran involucrados de ninguna manera con el producto ni con el creador, para que nos contaran si la idea les parecía buena o no. Así pudimos ofrecer a nuestros lectores una historia con balance, con diferentes puntos de vista que analizaban la situación.

Aún con este filtro, resulta complicado tener absoluta seguridad de que lo que se escribe no tiene otros matices. En una ocasión, publiqué la historia de un emprendedor que hacía alpargatas. Cuando salió la nota, recibí el correo de un hombre que aseguraba que lo que aparecía en la revista era una mentira. Nos explicó que él había sido socio del emprendedor, pero tras una diferencia de ideas, se habían separado y el personaje entrevistado se había quedado con lo que era originalmente su idea. No tuve cómo defenderme. No podía demostrar que lo que había publicado era la realidad, pero tampoco lo contrario. Sin otra alternativa, lo único que pude hacer fue

63 Montse Quesada, *Curso de periodismo especializado*, pp. 83-84.

responder con una sincera disculpa y perder a un lector.

En otras ocasiones, me sucedió que durante la investigación y el desarrollo de la historia me di cuenta de que el punto fuerte no estaba donde pensaba y había que cambiar el enfoque. El reto se encontraba en que cada historia puede tener múltiples encuadres y hay que establecer un compromiso con el que se eligió para no perder de vista el objetivo de la investigación, pero a la vez ser suficientemente honesto y atento para reenfocar la nota a tiempo. Hay ocasiones en que cuando detectas que es necesario realizar algún cambio, ya es demasiado tarde por la cercanía de la fecha del cierre editorial.

Al haber encontrado un tema de interés y definir el enfoque desde el cual se iba a encontrar la historia, debía ser filtrado por el editor adjunto (durante varios meses no tuvimos editor adjunto, por lo que era el editor general quien revisaba cada propuesta). Durante mis primeros dos meses en la revista, había una reunión con todo el equipo de editores después de cada cierre editorial para exponer propuestas de temas nuevos. El objetivo de hacerlo de este modo era obtener comentarios desde diferentes puntos de vista y así enriquecer la toma de decisiones. Permitía ampliar las ideas y “rebotar” cada tema con más ángulos.

La dinámica resultaba poco práctica, ya que se perdía demasiado tiempo discutiendo detalles que podrían solucionarse directamente entre cada editor de sección, el adjunto y el general. Una reunión que debía durar una hora, podía extenderse hasta tres horas por las discusiones que desencadenaban los diferentes puntos de vista. Y, aunque ya hubiese terminado la edición en turno, ya comenzaba a correr el tiempo del próximo cierre. En el mundo editorial siempre se vive contra reloj.

Durante la siguiente etapa, cuando no teníamos editor adjunto, había una reunión presencial, uno a uno, para exponer los temas por publicar en la próxima edición. El editor general cuestionaba: ¿por qué es un ángulo novedoso?, ¿por qué es estratégico para nuestros lectores?, ¿de verdad no lo ha publicado nadie más desde este enfoque? Frente a estas preguntas, al editor de sección no le queda más que estar bien documentado para poder responder a cada una de ellas con argumentos sólidos y convincentes, que debían de estar planeados y reflexionados.

Más adelante, con la llegada del nuevo editor adjunto, y editor general hasta julio de

2015, el argentino Diego Graglia, se pasó a hacer la propuesta de temas a través del correo electrónico. El formato debía incluir: una cabeza atractiva y un sumario, en el que se resumiera de que trataría la nota. Se podían agregar un par de líneas para resaltar por qué era relevante el tema pero, en realidad, si había una buena cabeza y un buen sumario, no hacía falta dar explicación adicional. También se proponían el número de páginas que llevaría cada historia, y el formato narrativo que se utilizaría.

Desde mi punto de vista, y experiencia, no hace falta tener una gran reunión entre todo el equipo para la propuesta de temas editoriales. Cada editor es responsable de su sección, por lo que hará todo lo posible por estar bien documentado y traer propuestas relevantes para la revista. No es necesario consultar sus decisiones con cada miembro del equipo e involucrarlos a todos. En caso de requerir opiniones, cada uno sabe cuándo acercarse a un compañero, y a cuál, para pedir apoyo en su planteamiento temático.

Las reuniones toman tiempo, al tener la oportunidad de hablar cara a cara con alguien, las conversaciones y explicaciones se extienden, aunque no siempre hace falta invertir tanto tiempo a la descripción de una historia. Por otro lado, sentarse a escribir el tema y enfoque de la nota requiere una reflexión adicional para poder plantear de la manera más breve y eficaz de qué va la historia. Este ejercicio, por sí mismo, ya hace el proceso más eficiente, porque si no hay enfoque, el editor no podrá escribirlo.

Cuando se trata del reportaje de portada, o una historia muy complicada, recomendando una reunión personal entre los editores involucrados, para profundizar en posibles enfoques o situaciones que pueden surgir a lo largo de la investigación. Pero las secciones regulares, con historias cuyo perfil ya está establecido por el medio, se pueden solucionar perfectamente a través de una propuesta por correo electrónico al editor adjunto para que apruebe la nota.

Una vez confirmada la nota y su ángulo, el siguiente paso es elegir al mejor colaborador para que investigue y escriba la historia.

6.2. LOS COLABORADORES

La revista *Expansión* no cuenta con redactores internos: el equipo editorial está conformado solo por editores y, aunque también escriben algunas notas, no tienen

suficiente tiempo para investigarlas y redactarlas todas. “Ya no son redactores, editen más de lo que escriben”, repetía Adolfo.

La mayoría de los colaboradores *freelance* escribe para todas las secciones de la revista, pero hay algunos que se especializan más en ciertos temas que otros, y tienen una mejor relación con sus respectivas fuentes. También hay que tomar en cuenta el estilo de cada uno y pensar quién escribirá mejor la historia.

Es muy importante tener en mente si hay tiempo suficiente para revisar varias versiones de una misma nota o no, para así calcular cuánto le tomará a uno u otro colaborador realizar el mismo trabajo, ya que cada uno tiene su ritmo, y tras trabajar con ellos se conoce cómo es cada uno. En ocasiones hay tiempo de corregirlos cuantas veces sea necesario y, en otras, solo tres o cuatro. En *Expansión* no existe la nota de una sola versión.

Una vez elegido el periodista, es necesario pautarle las características de la nota, comenzando por una clara definición y explicación del enfoque. Si no se logra transmitir esta idea, es muy difícil obtener buenos resultados, al menos según las expectativas del editor. Si no logras transmitir al escritor el enfoque con claridad, es porque probablemente tampoco tengas claridad del mismo como editor. Mientras mejor lo puedes explicar, más aterrizada está la idea.

Es muy importante, al momento de dar indicaciones, tener por escrito lo que pidió. De este modo, si llega a haber confusiones o dudas, es posible volver al texto inicial para verificar la información. Por eso, al pedir una nota, enviaba por correo electrónico, todas las especificaciones, y después las revisaba por teléfono con el colaborador, en caso de que hubiera alguna duda. También me funcionaba primero pautar la nota por teléfono y después enviar un correo electrónico en el que redactaba un resumen de lo acordado. En realidad, no podría decir que una es mejor que la otra, por lo que recomiendo ambos métodos por igual. Lo que definitivamente no dejaría fuera es tener todo acuerdo por escrito, para evitar malos entendidos o confusiones.

Además del enfoque, se determina el número mínimo de fuentes que debe tener para garantizar un balance (según el criterio de cada editor) y se incluyen un par de contactos a quienes quizá podría acercarse el colaborador para pedir información y entrevistas. Entrevistar a expertos con diferentes puntos de vista, a favor y en contra, y recabar información desde ámbitos variados proporciona equilibrio a la nota. Esto justi-

fica el enfoque, porque demostramos objetividad e imparcialidad en la investigación.

También se define la extensión del texto, aunque es común que los colaboradores hagan caso omiso y escriban la cantidad que más les acomode. Después de todo, “para eso está el editor”. Cuando la situación era exagerada y, por ejemplo, escribían el doble de lo que les había pedido, regresaba la nota con la indicación de que me entregaran una versión más corta, aunque generalmente me encargaba personalmente de hacer los recortes. Cabe destacar que siempre resulta más sencillo eliminar información que sobra que agregar contenido que quizás no se ha investigado.

Al ser una revista de negocios, las empresas están al pendiente de lo que se publica en *Expansión*. Cada dato o cita textual los revisan detenidamente, y si hay un error no dudan en enviar una queja a la editorial y pedir una fe de erratas a la redacción. Por lo mismo, los editores cuidan cada aspecto de la nota.

Dependiendo de la extensión y la importancia del texto dentro de la revista, incluso llegué a pedir estructuras muy específicas en las que determinaba qué información debía incluirse y específicamente en qué orden debía presentarse la narrativa. Podría sonar obsesivo, pero en realidad lo que se logra con esta práctica es evitar confusiones y economizar el tiempo tanto del colaborador como del equipo editorial interno. Mientras mejor llega la nota, más rápido será el proceso interno de edición.

En la siguiente tabla se refleja, a grandes rasgos, un listado del flujo de trabajo de una historia entre el editor y el reportero.

Flujo de trabajo del editor	Flujo de trabajo del redactor
Plantea una historia con enfoque y la valida con el editor adjunto.	
Elige al mejor reportero para investigar y redactar la historia.	
Contacta al reportero y le dicta la pauta de la historia, incluyendo detalles como número de fuentes mínimo; estructura de la historia; elementos visuales adicionales como citas textuales y gráficos, número de caracteres y fecha de entrega.	El redactor comienza a investigar la nota y pide entrevistas a fuentes especializadas o involucradas en la historia.

	Realiza entrevistas y vacía información obtenida.
	Redacta la nota.
	Envía la nota al editor.
Revisa primera versión, atento a huecos informativos en la historia.	
Pide cambios al redactor.	Recibe comentarios y busca información adicional para integrarla en la historia.
Recibe segunda versión. Se asegura de que la información esté completa. Revisa estilo de la historia. Si requiere mucho trabajo, pide al redactor realizar correcciones de estilo. Realiza ajustes de estilo.	
Recibe tercera versión. Hace revisión final.	
Planea con equipo de diseño cómo se verá la nota en página.	
Recibe diseño por parte del equipo de arte.	
Ajusta texto en página.	
Pasa texto final formado al corrector de estilo.	
Recibe correcciones, las integra en el texto diseñado y entrega texto terminado al editor adjunto.	

<p>Recibe comentarios del editor adjunto. Si tiene toda la información para realizar los ajustes los hace personalmente. De lo contrario, pide información adicional al reportero.</p>	<p>Recibe peticiones adicionales para completar el texto con los comentarios del editor adjunto.</p>
<p>Envía información adicional.</p>	
<p>Integra nuevos datos para completar observaciones del editor adjunto.</p> <p>Envía nota final al editor adjunto para su firma y envío a imprenta.</p>	

Elaboración propia

6.3. CORRECCIONES

En esta revista aprendí que difícilmente una nota va a llegar al punto en que no falte editar algo para que quede perfecta. Mientras haya tiempo, se puede mejorar. Siempre es posible investigar más, obtener más entrevistas, verificar más datos y escribirla mejor. Por eso, mientras hubiera tiempo, cada nota se trabajaba hasta el cansancio. Esto significa: múltiples versiones de cada texto y un equipo agotado.

Me llamaba la atención cuando compañeros que colaboran en otros medios me comentaban que a ellos nunca les han regresado una nota para corregirla, y que no están acostumbrados a esto. En *Expansión*, tener diferentes versiones de una nota es lo típico, sin importar que tan larga o corta sea. Esto implica más trabajo para el editor, ya que es necesario dar retroalimentación con información al escritor, marcar errores y pedir cambios para que los textos mejoren, hasta alcanzar la perfección, o lo que más se le acerque.

Como se mencionó anteriormente, no me atrevería a establecer una regla en número de ediciones; sin embargo, considero que ayudaría mucho en el proceso establecer un límite de versiones para evitar un desgaste innecesario al editor y al redactor.

Al comienzo me parecía difícil hacer correcciones y transmitir las al colaborador, por un lado porque no conocía aún la revista lo suficientemente bien como para tener claro qué era lo que debía corregir (desde el estilo, hasta la información) y, por el otro, por temor a ser demasiado dura o estricta, y ofender a un periodista experimentado. Necesitaba encontrar un balance.

Al recibir la primera versión, lo primero que hacía era leer superficialmente el texto para tener una idea general de qué tan completa estaba la información, sin hacer cambios u observaciones referentes al estilo. Aunque no siempre era fácil resistir la tentación de poner, al menos, un punto o una coma en alguna oración. Esta primera revisión me permitía identificar los huecos más obvios, por ejemplo, falta de enfoque, de datos duros, de fuentes, de balance, fallas en la estructura, etcétera.

En la segunda leída, comenzaba con la corrección de estilo. Durante mi estancia en la revista, se habló mucho acerca de generar un manual de estilo que funcionara como una guía práctica tanto para editores como para colaboradores *freelance*. Sin embargo, no me tocó ver el proyecto realizado. Aun así, no resultaba demasiado complicado entender el estilo, solo hacía falta leer la revista con atención.

El estilo *Expansión* incluía hablarle al lector de “tú” y de una manera informal, aunque siempre respetuosa y bajo el objetivo de brindarle información. Las fuentes citadas en el texto siempre debían haber al menos una cita directa. De otro modo no se le da voz al entrevistado. Al momento de hacer esto, era importante siempre presentar primero la cita textual y después indicar la fuente que la dijo, en vez de primero mencionar la fuente y después citar su comentario.

Al hacer una afirmación, era importante contrastarla con un ejemplo práctico que reflejara nuestra recomendación en un caso real en el mundo de los negocios; esto aplicaba especialmente en la sección de *Estrategias*, enfocada en dar recomendaciones.

Toda historia se redactaba bajo la primicia de “*show don’t tell*” (demuéstralo no lo cuentes). Esto significaba que en vez de agregar calificativos a los sujetos, explicábamos las situaciones para que fuera el lector quien los otorgara. Por ejemplo, no escribíamos “una empresa muy exitosa”, sino “una empresa que en el último trimestre creció en un 60%”. Con números así, el lector automáticamente cae en cuenta de que se trata de una compañía con éxito.

El objetivo de las correcciones no solo es tener un mejor texto, sino que también el colaborador aprenda qué es lo que está escribiendo mal para que lo pueda evitar en su próxima entrega. Resulta mucho más fácil y rápido corregir, o a veces reescribir, una nota personalmente para que se adecue al estilo de la revista, pero no habría reflexión ni aprendizaje.

Hacer las observaciones por escrito me pareció la mejor opción. Para dar retroalimentación, marcaba los errores con amarillo o con el sistema de control de cambios en Word. Además, insertaba comentarios de color verde, para resaltar elementos que debían ser corregidos y dudas sobre el contenido. Al finalizar, sumaba un texto en el que hacía observaciones generales sobre la nota. Para no desanimar al colaborador, y también para dar crédito a su buen trabajo, incluía acotaciones positivas sobre las secciones o la información bien documentadas; esto lo combinaba junto con los comentarios negativos de los elementos en los que debía trabajar más y corregir. Todo lo enviaba por correo y pedía al colaborador que, después de haber revisado el texto con detenimiento, me llamara para revisar dudas en una conversación directa.

Lo ideal sería que en la primera ronda ya se vieran todas las faltas, y también que se corrigieran puntualmente, pero esto parece imposible. En cada versión se descubre algo nuevo que corregir, aunque no en cada una se pide que los cambios los haga el colaborador. Finalmente, se agota el tiempo, y todavía faltan las observaciones del editor adjunto. Además, también los escritores se agotan de trabajar tanto en un mismo texto, aun para aquellos que ya conocían las dinámicas de reporte y entrega de la revista.

Al principio, me resultaba extraño, como una especie de pudor, corregir a alguien con más experiencia que yo, pero justo ahí fue cuando entendí la labor del editor, que es tener esa visión global de lo que necesita la nota para estar completa. Quizá yo no habría podido escribirla como la necesitaba, pero sí tenía claro qué quería, y era mi tarea hacer lo necesario para obtenerlo.

6.4. PLANEACIÓN CON EL EQUIPO DE ARTE

La dinámica de planeación con el equipo de arte, editores de foto y diseñadores sucede un poco antes de pedir la nota al colaborador o al mismo tiempo en que uno está “rebotando” las diferentes versiones de un texto. Como la realización de la nota toma

mucho más tiempo que diseñar cómo se va a ver, lo más común en *Expansión* es que el texto esté listo antes que su diseño. Esto también permite planear con mucha más claridad cómo quieres que se vea finalmente ya en página impresa, dentro de la revista.

Por otro lado, si primero se hace el diseño de la página es posible que los diseñadores establezcan un conteo de caracteres muy apegado a lo que será el resultado final. Aun así, por la tipografía utilizada y el diseño, se parte de una base en que caben 6,500 caracteres de texto en cada página. Es muy importante tomar esto en cuenta para después extender o cortar una nota lo menos posible.

Al sentarme con el equipo de arte, lo primero que hacía era platicarle de qué trataba la historia, partiendo del enfoque. Para que un diseñador pueda involucrarse con la nota y haga un diseño de acuerdo con lo que se necesita, es básico que conozca al menos el contenido (con suerte, el diseñador y el fotógrafo se tomarán el tiempo de leer la nota y entenderla, aunque sucede poco). Así comienza el diseño. Se establece el número de páginas que va a llevar la historia y cómo serán distribuidas; ya sean páginas sencillas o *spreads* (dos páginas juntas). Después, determinaba los elementos adicionales que llevaría cada página, además del texto principal. Por ejemplo: fotos, recuadros de texto, citas textuales destacadas, gráficos, etcétera.

En *Expansión*, algunas de las secciones incluyen páginas que se diseñan siempre igual. Por ejemplo, la página dedicada a emprendedores siempre llevaba una foto del emprendedor en la que se viera al personaje en su área de trabajo. Además, la nota estaba acompañada por un recuadro donde se publicaban retos por los que pasó el emprendedor y cómo los solucionó, y también aparecía una tabla con los datos de la empresa y su fundador. La información variaba, pero el diseño no.

En cambio, en otras secciones, como en los reportajes, no hay un diseño específico, sino que este se adaptaba según las necesidades gráficas de la historia. Independientemente del estilo de cada artículo, algo que no cambia es que toda nota incluye una cabeza, un sumario y el texto principal. Tampoco la tipografía cambia.

Cada recuadro, foto o gráfico está planeado estratégicamente para acompañar al texto en un lugar específico. Aunque son elementos adicionales, llevan su ritmo que los diseñadores rara vez deben alterar. Aquí, el editor es quien tiene la voz principal, porque el contenido pesa más que la forma, y usualmente hay más texto que

elementos gráficos en las notas. Sin embargo, aprendí que no en todas las revistas es así; en las revistas de viajes de Grupo Expansión, por ejemplo, el diseñador y editor de foto tienen un peso igualitario con el editor al momento de decidir en qué espacio se publicará, por ejemplo, una fotografía y el peso del texto versus fotos y diseño.

Por el lado de los editores de foto, ellos se encargan, a partir de la reunión, de conseguir las fotografías de los personajes, las empresas y ubicaciones que se mencionaron. Cuando necesitaba material fotográfico de algún lugar, evento o persona, llenaba un formato específico para que el editor de foto coordinara a su equipo y se asegurara de que hubiera una cámara en el lugar.

Un par de días después, y cumpliendo con la fecha de entrega establecida, el diseñador a cargo del texto comparte el trabajo listo para que el editor continúe con su trabajo, ya sobre un diseño real.

6.5. AJUSTE Y CORRECCIÓN EN PÁGINA

El siguiente paso, en esta dinámica de editor, es asegurarse de que el texto luzca bien como parte de un diseño específico. Esto significa ajustarlo de modo que ocupe exactamente el espacio que fue determinado para él por parte del equipo de diseño. No puede sobrar ni faltar una sola línea. Además, a esto se suman elementos que visualmente (y por norma editorial) no se ven bien, como viudas y huérfanas. Una viuda es cuando al final de una página queda una sola línea que forma parte de un párrafo completo, pero que continúa en la página siguiente de la revista. Una huérfana es cuando al inicio de la página queda una línea sola, que pertenece al párrafo anterior. Cada editorial tiene sus propios límites y estilos; *Expansión* exige que haya al menos dos líneas juntas al inicio o final de cada página. Por otro lado, en ocasiones sucede que en una línea de texto queda una sola palabra. Esto también hay que solucionarlo para tener mínimo tres palabras. Todos estos ajustes son parte del estilo gráfico de la revista que como editor hay que conocer para no solo entregar un texto bien investigado y bien escrito, sino que su apariencia también cumpla con los estándares editoriales.

Parte de esta etapa es también poner los pies de fotos a las imágenes y asegurarse de que toda la información que aparece es correcta y ajustada al diseño, ya que el siguiente paso es entregar la nota al editor adjunto para que él la revise.

Después de leer tantas veces un texto, se vuelve más difícil identificar errores como dedazos o alguna falta de ortografía en el apellido mal escrito de alguien, peor si se corre contra reloj, como siempre es el caso en *Expansión*. Por eso, durante el proceso de edición, intentaba darme un espacio, en el que revisaba correos o editaba otra historia, antes de la revisión final, para despejar un poco la mente. De este modo, estaba un poco más fresca y atenta para identificar los últimos errores antes de hacer llegar el texto al editor adjunto.

6.6. REVISIÓN DEL EDITOR ADJUNTO

Una vez terminado de revisar y formar el texto, con todas sus fotos, pies de foto y recuadros en general, está listo para pasar con el editor adjunto. Ahí iniciaba, nuevamente, un ir y venir de comentarios y correcciones, pero ahora entre el editor de sección (yo) y el editor adjunto. Los cambios que pedía podían ir desde una coma mal puesta hasta conseguir una entrevista adicional para aclarar algún tema que se presentaba dentro del reportaje. En el caso más grave, hacía la observación de que el enfoque no era claro o que debíamos cambiarlo. ¿Por qué es este el panorama más grave? Implica prácticamente volver a empezar: nuevas entrevistas, reformular el rumbo del texto, volver a escribir el reportaje. Pero, esto me sucedió pocas veces gracias a que desde un principio y a lo largo del camino, me aseguraba de plantear el enfoque acordado con el editor adjunto con la mayor claridad posible sin dejar oportunidad a huecos ni dudas.

En una ocasión acudimos a las oficinas de Júmex para realizar una entrevista exclusiva que había conseguido con su director general Manuel Martínez. La reunión tenía como objetivo obtener información para la portada de la edición especial dedicada a temas de *management*, *Expansión CEO*, que se publicaría dentro de tres meses. Durante la entrevista, Diego se dio cuenta de que nos encontrábamos frente a una primicia: parecía que Júmex, la última compañía mexicana productora de jugos, sería vendida. Al terminar, en el camino de regreso a la oficina, el editor adjunto anunció que ésta sería el artículo de portada de la siguiente edición de la revista, que se publicaría dentro de un mes, y no de *Expansión CEO*, para la cual quedaban meses de preparación.

Hasta entonces yo no había publicado ningún reportaje de portada para *Expansión* (pero sí varios de *Expansión CEO*). Cuando Diego me preguntó si quería estar a cargo de la edición de esta nota lo dudé. Conocía poco del sector de bebidas y ya tenía bastante trabajo encima como responsable de mi propia sección. Sin embargo, el orgullo le ganó a la razón: yo había conseguido esta exclusiva y no estaba dispuesta a dejarla ir. Acepté escribir la historia. Con solo una semana para investigar y escribir el reportaje decidí que lo más efectivo sería sumar a un par de reporteros que hicieran las entrevistas y obtuvieran información mientras yo escribía el reportaje.

Pero pronto me di cuenta de que no podría escribir esta historia sola. Necesitaba que un experto en el sector de bebidas se hiciera cargo de narrar la parte conflictiva del negocio que representaba la venta de la última juguera mexicana. Por falta de comprensión me resultaba complicado plasmar la historia en el texto. Así, escribimos el reportaje a cuatro manos, entre otra reportera y yo. Fue de los cierres más estresantes y emocionantes que tuve. Además, el enfoque que presentamos en el reportaje era que Júmex estaba por venderse y, hasta ahora, eso aún no ha sucedido.

De vuelta al tema del trabajo de revisión del editor adjunto, tras recibir sus comentarios procuraba ser yo, personalmente, quien hiciera cada uno de los cambios que solicitaba. Sin embargo, habían ocasiones donde, por falta de información o tiempo, pedía al reportero que había escrito la nota que los incluyera. Por tedioso que resultara el proceso, los colaboradores conocían el proceso de edición de la revista, y sabían que después de que yo daba el visto bueno al texto, aún faltaba la revisión del editor adjunto, y que el trabajo no había terminado.

Finalmente, llega el mejor momento del proceso, cuando el editor adjunto dice que el reportaje está listo para la imprenta y no hay que hacer más cambios. La relajación de terminar el trabajo en curso es de un par de Horas. Después vuelve a empezar todo el proceso para la siguiente edición.

El número de páginas de la sección *Estrategias* (y de toda la revista) variaba mes a mes, dependiendo de la cantidad de anuncios que logran vender los miembros del equipo comercial. Mi trabajo por edición podía ir de unas 10 a 30 páginas. En promedio fluctuaban entre 12 y 15 páginas.

6.7. PAGO AL COLABORADOR

Cada revista tiene sus propias dinámicas de pago a colaboradores. En *Expansión*, el editor de sección se arregla directamente con quienes ha trabajado. Yo tenía total libertad de establecer el monto que me parecía justo. Al principio, no conocía las cantidades, por lo que preguntaba a los demás editores cuánto les parecía justo, según los estándares de retribución de la revista. Así, poco a poco fui estableciendo mi balanza donde tomaba en cuenta diferentes criterios: puntualidad en la entrega del texto, calidad (incluida la cantidad de versiones que tuvimos que trabajar hasta llegar a la final), extensión y nivel de dificultad (qué tan complicado había sido obtener la información o conseguir que nos respondieran las fuentes).

Más adelante, al darse cuenta de lo arbitrario que resultaba el método, el editor general, junto con el adjunto y con el ejecutivo, estableció un tabulador que funcionaría como una guía al momento de realizar los pagos. Aún así, nada era definitivo, una falla podía reducir la cantidad, así como un desempeño extraordinario podía aumentarla. Lo que sí era un hecho es que toda nota o investigación realizada sería remunerada, se publicase o no.

Editar textos implica muchas tareas: imaginarlos cuando aún no existen; encararlos a aquel colaborador capaz de escribir lo que hasta ahora es solo una idea del editor; guiar al encargado en el proceso de buscar la información y ponerla en una nota bien escrita, con claridad pero también con un estilo ágil y agradable; recibir el texto y lograr que cumpla con el enfoque acordado; dejar que la voz del escritor exista sin afectar la voz de la publicación; dar retroalimentación de manera que la nota mejore sin tener que reescribirla, que siempre resulta una gran tentación para ahorrar tiempo; vender el texto a los editores en jefe para que tenga el despliegue que se merece dentro de la revista; armar el texto con el equipo de foto y diseño de manera que atraiga al lector y lo convenza de leerlo desde el comienzo hasta el final.

“Para que todo esto suceda”, creía el editor adjunto, Diego. “El editor tiene que generar relaciones de largo plazo con sus escritores, tiene que coordinar equipos de personas dispares para que confluyan en su visión; tiene prever y resolver al minuto cuando hay cambios de planes; tiene que diseñar y cumplir calendarios, y tener un proceso estable para que la calidad de un texto no sufra por desorganización.”

Por medio de la práctica, pude confirmar que un editor es, en efecto, quien dirige, gestiona y administra un equipo de reporteros y diseñadores.

Conclusiones

Cuando concebí la idea de esta investigación, mi intención era retratar a detalle en qué consistía mi trabajo como editora en la revista *Expansión*. Mi objetivo era realizar una reflexión acerca de los procesos editoriales que se llevaban a cabo al interior de la empresa para la producción de la edición de negocios quincenal.

Cabe destacar que el proceso editorial y flujo de trabajo, que retraté a través del recuento de las tareas que realicé, responde específicamente a Grupo Expansión y las revistas *Expansión* y *Expansión CEO*. Esto no significa que se trate de una dinámica que funcione para todo medio, ni que sea el más eficiente.

A través de este ejercicio reflexivo y de mi investigación teórica, me encontré con varios descubrimientos que enumeraré a continuación, para su más fácil exposición y comprensión:

1. En las materias que cursé como parte de mi carrera en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM no me enseñaron a ser editor. Incluso, para mi sorpresa, me fue difícil encontrar material teórico académico, como investigaciones sobre el tema o manuales prácticos, con los cuales enriquecer mi planteamiento.

Considerando la falta de capacitación y formación académica en este tema, los alumnos salen de la universidad con ciertos vacíos para asumir el puesto de editor, los cuales tendrán que llenar con el tiempo, fuera de las aulas. Es posible que esto suceda bajo la suposición de que la capacidad de edición se aprende a través de la experiencia profesional y no de los estudios académicos. Esta circunstancia es una herencia de la falsa creencia de que el periodismo solo se aprende en la práctica y no como parte de un programa de estudio.

Sin embargo, en mi opinión, podemos observar esta situación como una asignatura pendiente y una oportunidad para formar a los alumnos y prepararlos mejor para el campo profesional. Quizás no sea necesario incluirla como una materia básica en el plan de estudios dedicado a la especialidad de Periodismo, por el comprensible hecho de que serán pocos los alumnos que se dediquen a esta labor más adelante. Pero sí valdría la pena plantear una materia optativa donde se enseñen las actividades de un editor, así como el rol que juega dentro de una empresa editorial periodística.

Precisamente, al darme cuenta de estos vacíos, de que no existía algún manual ni

había sido formada como editora, aunque sí me desempeñé como una, me pareció que era de interés académico explicar, precisamente, en qué consiste ser editor, en este caso en una revista de negocios.

Cabe destacar que el que sea una publicación con dicha especialidad no indica que el trabajo editorial varía sustancialmente en comparación con otro medio. Podría ser un diario, una revista de perfil político, así como un espacio radiofónico o programa televisivo, por nombrar algunos ejemplos. Es probable que la naturaleza del medio modifique la dinámica, aunque no la labor sustancial de un editor, porque obedece a las características fundamentales del periodismo.

2. Conforme me introduje en la investigación teórica, descubrí que existía un análisis acerca del proceso de producción de noticias. Las teorías que se expusieron en el primer bloque de este trabajo son el sustento del trabajo editorial práctico, por lo que me permitieron enmarcar mi propia experiencia como editora en la revista *Expansión*.

Después de hacer esa investigación y de haber narrado con detalle cada uno de los pasos involucrados en mi trabajo de edición, sistematizando cada etapa y detallando su ejecución y objetivos, encontré que aun con el paso de los años, sí existe una relación entre la teoría y la práctica. Desde luego comprendí que la práctica tiene variables y situaciones no previstas por la teoría, lo cual es normal.

Pude constatar que, según lo planteado bajo la teoría de *gatekeeper*, en efecto el editor juega el papel de un filtro encargado de que ciertos contenidos o notas pasen o no a publicarse, con base en ideas subjetivas y muchas veces arbitrarias. Incluso, puedo constatar que un gran número de historias se descartan por el simple hecho de que el editor no conozca o incluso entienda un tema.

Como editora, mi papel era, justamente, elegir cuáles historias resultaban suficientemente relevantes o interesantes para formar parte de las propuestas hechas al editor general, quien finalmente elegiría qué historias se publicarían en las secciones de las que yo estaba a cargo (*Expansión CEO* y *Estrategias*). Verifiqué también que identificamos algunas secciones como más relevantes que otras, por lo que el filtro no resultaba igual para una pequeña nota en el *front* o *back* de la revista, que para el reportaje de portada. Dependiendo del objetivo de cada historia, se adecuaban también los

criterios para elegirla.

Sin importar esto, me desempeñé como guardabarreras cuya iniciativa y selección de contenido partía del propio conocimiento de periodismo además del propio interés en qué podía resultar relevante publicar. Esto me mostró cómo la arbitrariedad y subjetividad es en realidad algo natural y que forma parte del periodismo y aunque no por ello dejan de seguirse ciertos criterios profesionales. Por definición, es necesario hacer una selección, lo que lleva a que el guardabarreras cumpla durante su trabajo diario con la función propuesta por los autores citados a lo largo de esta tesis.

3. Aceptar que existe un sesgo personal dentro de la selección de contenido no significa que el periodismo que se realiza es menos profesional. Como se pudo detallar a lo largo de la descripción práctica, el editor, junto con el periodista, hacen un esfuerzo por cumplir con una metodología en cada una de sus historias que, como se mencionó, se describe dentro de la teoría del periodismo especializado.

Es bajo este concepto que resulta relevante, como editor, ser también un periodista especializado ya que podrás hacer colicitudes mucho más precisas al colaborador, gracias a que conoces el método propio de la especialización.

Cada historia cumple con un proceso determinado que intenta garantizar la obtención de información relevante y verdadera. También se persigue un balance informativo a través de las metodologías que propone Alberto Dallal, y que se exponen en el primer bloque de esta investigación, como testimonios, investigación bibliográfica, hemerográfica y documental, entre otros más.

Realizando una reflexión acerca del trabajo detrás de cada nota, me atrevería a confirmar que el periodismo que se hace en la revista *Expansión* tiene cabida dentro de la definición académica de periodismo especializado, ya que cumple con un método de investigación.

Lo que resulta curioso es que, a lo largo de la práctica, como editora y periodista, el desempeño profesional se vuelve algo automático, donde no me detenía a reflexionar acerca de si estaba realizando un trabajo periodístico especializado o no. En ese momento, en que cuestioné mis actividades laborales y por qué actuaba de cierta manera, resultó esta investigación que racionaliza, expone, cuestiona y transparenta

el trabajo de un editor en una revista de negocios.

4. En relación con el flujo de trabajo, me gustaría poner en cuestión el término de la “nota perfecta”. Como se expuso en la descripción del proceso editorial, la cantidad de versiones de una misma historia que llegué a trabajar resultaba agotadora. En más de una ocasión el periodista me comentó que no tenía más fuerzas para seguir trabajando en un texto que parecía listo desde hacía días, o incluso semanas.

Está claro que llegar a la perfección no es posible y que con más trabajo siempre se puede mejorar lo que ya se hizo. Aun así, ¿vale la pena llegar a tal nivel de agotamiento por especificar un par de detalles más? ¿Cambiará realmente la experiencia para el lector?

Cada medio tiene sus propios procesos y parámetros. En mi experiencia fuera de *Expansión*, han sido más los que piden una sola versión a sus colaboradores y publican, a veces, sin siquiera revisar lo que enviaron. Claramente esto tampoco es un ideal. Sin embargo, ¿dónde están los límites? Quizás una solución sería determinar un número mínimo y uno máximo de versiones que se trabajarán. Finalmente, el tiempo es nuestro principal límite y muchas veces ayudó a frenar un trabajo que parecía infinito. El periodismo siempre será inmediato.

5. Al tiempo que comprendí las acciones que necesita cumplir un editor para su buen desempeño profesional, entendí también cómo sus tareas van más allá de la coordinación de contenidos editoriales. El editor se encuentra en constante interacción con el capital humano, situación que lo convierte en un administrador del equipo laboral.

Asimismo, y algo que tampoco se enseña en las aulas académicas, es la cantidad de relaciones públicas que un editor necesita realizar. Una buena conexión con una fuente de información puede significar que el editor, junto al medio que representa, consiga una entrevista en exclusiva solo por el hecho de llevarse bien. Lo mismo sucede en el caso contrario, si no se mantiene una buena interacción social es posible que se pierda el acceso a ciertos testimonios.

Expansión se vanagloriaba de su imparcialidad y de no tener miedo de publicar

historias que pudieran dejar mal parados a algún empresario o una compañía. Incluso al equipo editorial nos estaba prohibido recibir regalos por parte de las fuentes con valor de más de mil pesos.

Sin embargo, en la práctica pude darme cuenta de que esta independencia era muy trivial. Por un lado, ¿cómo podría cierto monto funcionar como una especie de alianza o incluso soborno y otra no? Es claro que un ramo de flores no representa lo mismo que un auto, pero ¿quién establece los límites?

La realidad es que la relación con las fuentes cae en una complicidad de amor-odio donde los editores y periodistas necesitamos de ellas para obtener información, al mismo tiempo que ellas nos necesitan a nosotros para dar a conocer lo que hacen. Hasta este momento, no podría establecer con claridad hasta dónde llegó el límite profesional y cuándo se cruzó. Con mi experiencia como editora podría establecer como delimitante toda aquella relación que signifique un intercambio de información profesional. En caso de que se desarrolle una amistad, será importante delimitar hasta dónde llegan las interacciones profesionales y dónde comienzan las personales.

Pero aún sospecho que, al menos en nuestro país, es difícil encontrar un medio que funcione de manera independiente a sus fuentes, ya que depende en cierta medida de ellas para redactar sus historias. Es probable que ciertos sectores se presten más a relaciones corruptas, como lo son la política y los negocios, debido a la cantidad de dinero que se mueve en sus instituciones.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

- BELENGUER, Jané, Mariano, *Periodismo de viajes, Análisis de una especialización periodística*, ed. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, 2002.
- BRUHN Jensen, Klaus. *La comunicación y los medios. Metodologías de investigación cualitativa y cuantitativa*, Fondo de Cultura Económica, 2014.
- CANEL María José, *Comunicación política: una guía para su estudio y práctica*, Tecnos, 2006.
- DALLAL, Alberto, *Lenguajes periodísticos*, UNAM, 1989.
- FERNÁNDEZ, del Moral Javier (coord.), *Periodismo especializado. El periodismo especializado: un modelo sistémico para la difusión del conocimiento*, Grupo Planeta, 2004.
- GOMIS, Lorenzo, *Teoría del periodismo*, UOC, 2008.
- GONZÁLEZ, Magda Olivia, *Promoción para una revista de negocios: Expansión*. Tesis de titulación, Universidad Nacional Autónoma de México, 2000.
- GROSS, Gerald, *Editors on Editing: What Writers Need to Know about what Editors Do*, Grove Press, 1993.
- HAYES, Keith, *Business Journalism. How to Report on Business and Economics*, Apress, 2013.
- HERNÁNDEZ, Sampieri, Roberto, *Metodología de la Investigación*, Mcgraw-Hill Interamericana, 2006.
- HJARVARD, Stig. “El estudio de la producción de noticias” en *La comunicación y los medios. Metodologías de investigación cualitativa y cuantitativa*, Klaus Bruhn Jensen, Fondo de Cultura Económica, 2014.
- JENSEN, Klaus Bruhn, *La comunicación y los medios: metodologías de investigación cualitativa y cuantitativa*, Fondo de Cultura Económica, 2016.
- KJAER, Peter y Tore Slaatta, *Mediating Business. The Expansion of Business Journalism*, Copenhagen Business School Press, 2007.
- Krippendorff, Klaus, *Metodología de análisis de contenido: Teoría y práctica*, Paidós, 1990.
- MAIGRET, Eric. *Sociología de la comunicación y de los medios*, Fondo de Cultura Económica, 2015.
- QUESADA, Montse, *Curso de Periodismo Especializado*, Síntesis, 2012.

LEÓN Sobrados Maritza, *Presente y futuro del periodismo especializado*,
SESSIONS Stepp Carl, *Editing for Today's Newsroom: New Perspectives for a Changing Profession*, Routledge, 1990.
SHARPE, Leslie T., Irene Gunther, *Manual de edición literaria y no literaria*, Fondo de Cultura Económica de España, 2006.
SHOEMAKER, Pamela J., Tim P. Vos, y Stephen D. Reese, *Mediating The Message. Theories of Influences on Mass Media Content*, Longman, 1996.
SOTO, Viterbo Felipe, et al, *Expansión. Libro de fundamentos editoriales 2012*, Expansión, 2012.
STARKMAN, Dean, et al, *Best Business Writing 2013*, Columbia University Press, 2013.
VILLANUEVA, Chang Julio, *Un día con Julio Villanueva Chang*, Asociación de la Prensa de Aragón, Congreso Nacional de Periodismo Digital, 2006.
VIVALDI, Martín G., *Géneros periodísticos, Reportaje Crónica Artículo*, Paraninfo, 1998.
WESTON, Anthony, *Las claves de la argumentación*, Ariel, 2005.
WOLF, Mauro. *La investigación de la comunicación de masas. Crítica y perspectivas*, Paidós, 1990.
YANES Mesa, Rafael, *Géneros periodísticos y géneros anexos. Una propuesta metodológica para el estudio de los textos publicados en prensa*, Fragua, 2004.

SITIOS ONLINE CONSULTADOS

ARLETT, Belmont, *Una revista para la industria*. Disponible en: <http://www.manufactura.mx/industria/2009/05/30/una-revista-para-la-industria> / consultado el 08.03.16.
BARBARA, Dozier, *The Effect of Motivation on Productivity*. Disponible en: <http://google.com/j0T42A> / consultado el 10.03.16
es.wikipedia.org/wiki/Tratado_de_Libre_Comercio_de_Am%C3%A9rica_del_Norte consultado el 05.12.16.
GERALDINE, Fabrikant, *Company Reports; A Surge in Earnings at Capital Cities/ABC*. Disponible en <http://www.nytimes.com/1994/04/27/business/company-reports-a-surge-in-earnings-at-capital-cities-abc.html>
GIMÉNEZ, Pilar, *Una nueva visión del proceso comunicativo: La teoría del Enfoque*

(Framing). Disponible en: <http://ddfv.ufv.es/bitstream/handle/10641/827/Hacia%20una%20nueva%20visi%C3%B3n%20del%20proceso%20comunicativo.pdf?sequence=1> consultado el 11.10.16

<http://mediakit.grupoexpansion.mx/marca/expansion#magazine> consultado en 09.14.

<http://grupoexpansion.mx/nuestra-historia/> consultado el 03.02.16.

ICFJ Anywhere, *Ética básica para periodistas de negocios*, Red de Periodistas Internacionales. Disponible en: <https://ijnet.org/es/blog/%C3%A9tica-b%C3%A1sica-para-periodistas-de-negocios> consultado el 05.12.16.

JUANITA, Darling, *Cap Cities Buys Mexican Business Magazine : Media: The purchase of Expansion, No. 1 in Latin American advertising, continues a trend of foreign acquisitions*. Disponible en: http://articles.latimes.com/1993-08-10/business/fi-22296_1_business-magazine/ consultado el 08.03.16.

KAREN, Leyva, *La sociología de la producción de mensajes*. Disponible en https://prezi.com/60pl968y8i_e/capitulo-3-la-sociologia-de-la-produccion-de-mensajes/ consultado el 13.04.16.

MARIO, Maraboto, *Historia del periodismo de finanzas y negocios*. Forbes México en línea. Disponible en: <http://www.forbes.com.mx/historia-del-periodismo-de-finanzas-y-negocios/> consultado el 09.07.13.

MARTÍN, Carlos Ramales Osorio, *Industrialización por sustitución de importaciones (1940-1982) y modelo ¿secundario-exportador? (1983-2006) en perspectiva comprada*. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/434/proceso%20de%20apertura%20comercial%20de%20la%20economia%20mexicana.htm> consultado el 5.10.16.

Reporte trimestral de Time Warner Inc. a marzo de 2005. Disponible en: <http://www.getfilings.com/o0000950144-05-004809.html>

HEMEROGRAFÍA

“Las 50 mujeres más poderosas, Metodología”, Expansión, México, Grupo Expansión, edición agosto 20, 2012 Año XLIII, No. 1097.

Expansión CEO, México, Grupo Expansión, edición febrero 2013 Año XLIV, No. 1108.

Expansión CEO, México, Grupo Expansión, edición marzo/abril 2012 Año XLIII, No. 1085.

ENTREVISTAS

DIEGO GRAGLIA, editor general de la revista *Expansión* hasta julio 2015. Entrevista realizada en marzo de 2015, dentro de las oficinas de Grupo Expansión.

ADOLFO ORTEGA, antiguo editor general de la revista *Expansión* hasta junio 2015. Entrevista realizada en marzo de 2015, dentro de las oficinas de Grupo Expansión.

DANIELA CLAVIJO, editora de reportajes en la revista *Expansión* hasta junio de 2015. Entrevista realizada en marzo de 2015, dentro de las oficinas de Grupo Expansión.