



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN

**EL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA
COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA LABOR
PERIODÍSTICA DE MACHETEARTE.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :

LICENCIADO EN COMUNICACIÓN Y PERIODISMO

PRESENTAN :

ESTELA HERNÁNDEZ LEDEZMA

DIANA RODRÍGUEZ GARCÍA

ASESOR: LIC. KARLA SELENE FUENTES ZÁRATE

ESTADO DE MÉXICO 2010



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.

Este trabajo va dedicado a nuestros padres,
que con su apoyo, paciencia y motivación nos
permitieron lograr esta meta, gracias a todos
donde quiera que estén. Los queremos.

De manera especial, hacemos un reconocimiento
a Juan Carlos Rodríguez por la asesoría en los diseños.

Gerardo, gracias por ser mi cómplice y compañero de vida.

Paris, gracias por estar siempre a mi lado y ser
un pilar importante para ver culminado este objetivo. Te amo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
1.- LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	7
1.1 Un acercamiento al concepto de comunicación	8
1.2 Su importancia dentro de la organización	16
1.3 Panorama general de la comunicación organizacional: historia y situación actual	22
1.4 El papel del comunicador organizacional	32
2.- EL ORIGEN DE UN PERIÓDICO DIFERENTE	38
2.1 El semanario <i>El Machete</i>	40
2.2 Las dificultades de no pensar igual	50
2.3 Un proyecto que no muere	56
3.- EL MACHETEARTE DE LOS PIES A LA CABEZA.....	62
3.1 La necesaria aplicación de la tecnología.....	63
3.2 OPC-CLETA: donde la organización comienza.....	68
3.3 Los miembros del proyecto combativo	75
4.- PROPUESTA PARA UN MEJOR FUTURO	84
4.1 El diagnóstico a los <i>macheteros</i>	84
4.2 Una propuesta de crecimiento.....	99
CONCLUSIONES.....	111
FUENTES DE CONSULTA	114
ANEXOS	121

INTRODUCCIÓN

En México, como en todo el mundo, la ley del más fuerte se hace presente. Si aplicamos esta premisa a los medios de comunicación, la afirmación sería que sólo sobreviven en el mercado aquéllos que logran aplicar buenas estrategias comunicacionales.

No basta únicamente con poseer recursos humanos y materiales para echar a andar el mecanismo que comprende un *mass media*, sino se debe tener una visión clara de a dónde se quiere llegar, es decir, fijar objetivos claros y establecer el tiempo estimado para alcanzarlos. Todo se resume en cuatro palabras: plan de comunicación organizacional.

Si una agrupación piensa que sobre la marcha se define el rumbo a seguir, inevitablemente su permanencia está destinada al fracaso. El público cada vez es más exigente y no acepta estrategias realizadas al vapor. No importa el tamaño, el giro y la tendencia del medio, siempre necesitará un plan de comunicación.

En nuestro país todos los días nacen *mass media* que pretenden marcar una pauta en la historia, sin embargo al poco tiempo, desaparecen. Están faltos de una estructura sólida, pues no basta con tener entusiasmo para alcanzar el éxito.

Machetearte es el nombre de un periódico que surge en el Distrito Federal y tiene como antecedente a *El Machete*, publicación a que le dieran vida Diego Rivera y David Siqueiros. *Machetearte*, a pesar de las múltiples contrariedades a las que se enfrenta, continúa en el mercado. No obstante, la batalla no ha sido totalmente ganada y debe pensar en un plan de comunicación que lo impulse a mejorar sus prácticas para no estancarse o, peor aún, evaporarse de la contienda.

Esta publicación plasma una ideología de izquierda con un toque de sarcasmo en sus textos y aunque en sus orígenes el público objetivo era

exclusivamente simpatizantes de esta corriente, su instinto de sobrevivencia los motivó a ampliar sus horizontes y tratar de captar la atención e interés del público general.

El pretender abarcar un mercado más amplio, los obliga a mejorar sus estrategias comunicacionales e idear objetivos acordes a la nueva meta que desean alcanzar.

En primer lugar partimos del concepto de comunicación, seguido de la reseña de las principales teorías que contribuyeron a sustentar su trascendencia para el ser humano y, por ende, para las organizaciones. Por último, hacemos hincapié en el surgimiento y desarrollo de la comunicación organizacional como disciplina.

En las siguientes páginas presentamos un breve resumen del antecedente histórico del periódico el *Machetearte*. Su nacimiento, su interés por la escena política del país y las dificultades que enfrentan los miembros de su equipo de trabajo. Lo anterior nos permitirá entender la ideología que rige al grupo, cuestión a considerar en nuestra propuesta final.

En el tercer capítulo abordamos la descripción de las redes comunicacionales que le dan vida al periódico. El objetivo es identificar deficiencias y áreas de oportunidad en materia de comunicación organizacional, lo cual será punto de partida del cuarto y último capítulo.

Finalmente, concluiremos este trabajo con un plan de comunicación organizacional interna. El propósito es ofrecer a los miembros del *Machetearte* una serie de estrategias que los impulse a alcanzar los objetivos que se han fijado como agrupación.

El éxito de dicho plan recaerá en el compromiso y disposición de cada uno de los integrantes del periódico para llevar a cabo las estrategias propuestas, así como del interés por monitorear los resultados periódicamente para realizar ajustes en caso de ser necesario.

En el aspecto profesional esta investigación nos permitió asesorar a la organización de *Machetearte* en aspectos de comunicación interna, mediante una serie de estrategias basadas en sus necesidades reales y que les permitirá mejorar su desempeño.

Este trabajo representa la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en un área de nuestro interés, a la par que asesoramos a una agrupación que lo requería.

Por otra parte, la comunicación debe tener un lugar preponderante en los distintos grupos que interactúan con la sociedad para que se conviertan en elementos de progreso.

A manera personal, significa materializar la convicción de que la comunicación abarca distintos aspectos y no sólo se limita a los *mass media*. Además representa cerrar un ciclo importante dentro de nuestra formación como individuos. Culminamos la meta que nos fijamos, ahora es tiempo de generar nuevas aspiraciones y enfrentar nuevos retos.

CAPÍTULO 1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación es una herramienta importante para el ser humano. Permite la integración de los miembros de una organización y reafirma la identidad que los une. No es posible imaginar una organización sin comunicación.

Todos los elementos de la organización necesitarán, en algún momento de su estadía dentro de ésta, comunicarse con las personas que están involucradas, ya sea directa o indirectamente, con la agrupación, por ello comunicar es indispensable.

Sin embargo, esta acción necesita estar en constante supervisión para evitar que los mensajes originales se distorsionen, lo cual podría desatar un ambiente hostil entre los miembros de la agrupación, y ello se vería reflejado en la productividad, la calidad y el costo del proceso de producción; situación que la pondría en desventaja frente a su competencia.

En contraste, si se practica una comunicación efectiva en cada uno de los niveles jerárquicos, los mensajes que se construyan podrán transmitirse rápida y confiablemente. Los beneficios se podrán ver plasmados en la calidad, en su comparación respecto a la competencia y en la reducción de los costos.

Actualmente, si el objetivo es la permanencia, no será suficiente enfocarse a idear estrategias para ser superior a sus rivales comerciales. El reto es que la propia organización se supere a sí misma todos los días. Pero para llegar a la elaboración de estrategias que permitan alcanzar éste y otros objetivos, primero es necesario definir algunos conceptos.

1.1 Un acercamiento al concepto de comunicación

El hombre es un ser comunicativo. Al leer una carta, al hablar por teléfono, en el momento de dirigir una junta, al escuchar la radio, al pensar qué hará después de salir del trabajo, todos éstos son actos de comunicación.

La retórica de Aristóteles, escrita hace aproximadamente 2 mil 300 años, es la primera obra sobre el estudio empírico de la comunicación. A través de la observación de los oradores y la respuesta del público, diseñó herramientas de persuasión para diferentes situaciones. Esta obra influyó en el estudio de la comunicación durante el imperio romano y en la historia del pensamiento occidental.

Lo anterior nos deja ver que la comunicación fue objeto de estudio desde épocas antiguas y con el paso del tiempo, varios son los autores que aún contribuyen con sus investigaciones.

Richard L. Daft menciona que comunicación es “el proceso en el que dos o más personas intercambian y entienden información, en general con la intención de motivar la conducta o influir en ella”.¹ En él, todos somos, simultáneamente, emisores y receptores.

Por su parte, Ignacio González Sánchez asegura que es “el proceso mediante el cual hacemos común una experiencia, o un hecho informativo, difundido por diferentes canales de transmisión que pueden ser verbal, visual o escrito”.²

Asimismo, Sergio Flores y Emilio Orozco apuntan que “comunicación es la acción y efecto de hacer a otro, partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar

¹ Daft L. Richard. *Administración*. Thomson México, 6ta. Ed. México, 2004, pág. 581

² González, Sánchez Ignacio. “Comunicación organizacional y cultura en la empresa”. *Revista Creatividad para tu negocio, Pyme*. México, junio 2008, pág. 64.

o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer.”³

Como se observa, estos autores hacen hincapié en los siguientes aspectos:

- Que es un proceso.
- Existe transmisión de mensajes.
- Está presente la interacción.
- Se busca una reacción.

Cabe recalcar que el término *proceso* aparece en las definiciones de los autores y éste se entiende como cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo y se caracteriza por un cambio continuo, que se modifica y no es estático.⁴

El ser humano está en continuo movimiento. Es un ser cambiante. Refleja sus vivencias y la relación con su yo interno a través de la comunicación, y esta última, como es ejecutada por el individuo, se ve influenciada por ese constante cambio.

Por tanto, podemos concluir que la comunicación es un proceso mediante el cual se transmiten mensajes relacionados con las experiencias, reflexiones y pensamientos del individuo, todo con el objetivo de generar una respuesta en todos aquellos a los que se les proporciona dicha información.

Los elementos de este proceso tienen la peculiaridad de ser interdependientes. Como ejemplo, podemos visualizar a un individuo que intenta avisar a su esposa del tráfico al que se enfrenta para llegar a cenar, pero la batería de su celular se acaba. No hay cerca ningún otro medio que le permita

³ Flores, de Gortari Sergio, y Orozco, Gutiérrez Emilio. *Comunicación administrativa, efectiva e integral*. Trillas. 2da. Ed. México, 2005, pág. 24.

⁴ Arras, Vota Ana María. *Comunicación organizacional*. Colección de textos universitarios, Universidad Autónoma de Chihuahua, Helice Ediciones, México, 2002, pág. 28

hacerlo. Entonces, se puede señalar con este caso, que sin la presencia de un receptor (la esposa), la comunicación no se efectúa.

La comunicación requiere de todos sus componentes para consumarse. No obstante, es necesario conocer a cada uno de ellos para evitar caer en actos que perjudiquen una comunicación efectiva.

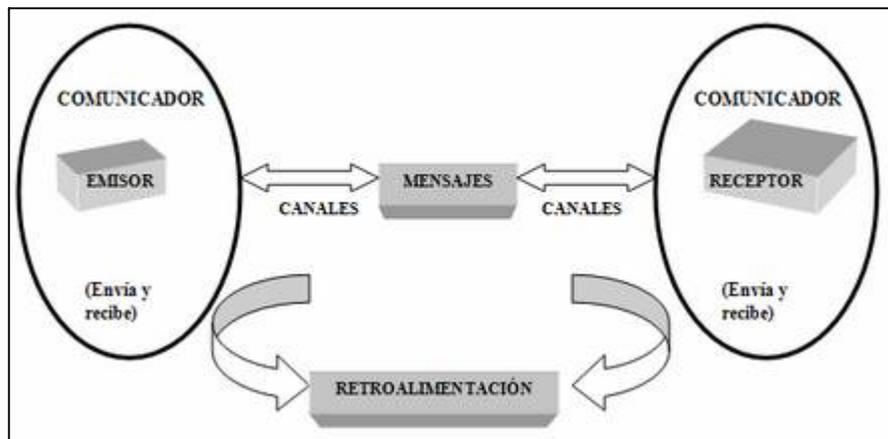
✚ **Emisor**, es la persona o grupo de personas que transmiten el mensaje e inician el acto comunicativo. Éste espera recibir una respuesta a una conducta determinada. El orador en un mitin, un profesor al explicar el uso práctico de la raíz cuadrada a sus alumnos y el locutor que invita a sus radioescuchas a participar en un concurso donde pueden ganar un premio son algunos ejemplos de esto.

Una vez que el emisor tiene la idea de lo que desea comunicar, emplea el habla o la escritura para expresarlo de tal forma que sea comprensible y claro para el receptor. A esta traducción se le da el nombre de codificación.

✚ **Mensaje**, es todo lo que se comunica. Es la formulación tangible de la idea que transmite el emisor. “Es la unidad básica de la comunicación. Puede definirse como un conjunto de señales producido y transmitido de un emisor a un receptor (A→B) a través de un sistema de codificación y decodificación”.⁵

✚ **Canal**, es el medio a través del cual viaja el mensaje. Es el portador de la comunicación. Éste puede ser tangible o intangible. En el caso de la palabra hablada, el canal son las ondas sonoras. En el caso de la palabra escrita el canal es el papel. Hoy en día, la sociedad utiliza una gran diversidad de canales como la Internet, el fax, la cámara digital, el correo electrónico, el teléfono, las computadoras, entre otros.

⁵ Almenara, Aloy Jaime (Coord.) y coautores. *Comunicación interna en la empresa*. Editorial UOC, Barcelona, 2005, pág. 53.



Cuadro 1. *Proceso de la comunicación*. Realizado por las autoras con base en el libro *Comunicación Organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones* de Ronald B. Adler y Jeanne Marquardt Elmhorst.

✚ **Decodificación**, es la traducción que el receptor hace del mensaje, es decir pasar del código a las ideas. Para ello el receptor emplea para ello las habilidades de leer y escuchar. En ocasiones en este punto se presentan problemas, puesto que el receptor puede interpretar de acuerdo con sus necesidades y estado psicológico. Por lo anterior, es necesario conocer quién es el receptor, de modo que la comunicación cumpla con las características de quien recibe el mensaje.

✚ **Receptor**, es la persona o grupo de personas que reciben el mensaje que el emisor envió. Después de decodificar el mensaje, toma la decisión de dar una respuesta. Ejemplos: los padres que se enteran de la buena calificación del examen de su hijo y como premio le compran un obsequio.

Este último elemento es muy importante, ya que si el mensaje no llega con éxito a su destinatario, el proceso no concluye y sólo queda en mera transmisión de información, vocablo que viene del latín *informare*, que significa poner en forma o darle forma al mensaje. En este caso, el receptor no actúa ante el mensaje que el emisor le emite y, por consecuencia, este último no obtiene la respuesta esperada.

Por lo anterior, dentro del esquema del proceso comunicativo incluimos el elemento de la retroalimentación, que es la respuesta del receptor al emisor, con lo cual hay un cambio constante de roles entre ambos.

En algunos otros casos, no recibir una respuesta puede ser considerado como una retroalimentación, ya que no regresar una llamada telefónica o contestar una carta, sugiere lo que piensa el emisor. Por otro lado, existen retroalimentaciones no verbales como una sonrisa o un suspiro.

Sin ella, la comunicación tiene una dirección; con ella, tiene dos direcciones. La retroalimentación es un instrumento potente de una buena comunicación, ya que permite al emisor determinar si el receptor interpretó correctamente el mensaje.⁶

También la retroalimentación permite verificar la eficacia de un mensaje ya que existe un elemento llamado *ruido*, que pese a los esfuerzos de eliminarlo llega a presentarse e interfiere en el proceso comunicativo y evita que el mensaje sea decodificado por el receptor tal y como el emisor lo propuso.

El más frecuente es el llamado *ruido externo*: murmullos, el sonar del claxon de un auto, el timbrar de un celular y un olor desagradable en el lugar de la charla, entre otros ejemplos. Por otra parte, están los *ruidos fisiológicos*: problemas en el oído, tos, alguna discapacidad. Finalmente, están los *ruidos psicológicos*: egoísmo, miedo, estrés y hostilidad por mencionar algunos casos.

El ruido siempre presenta una posible amenaza para la comunicación eficaz, porque puede deteriorar la precisión del mensaje. El ruido levanta obstáculos a la transmisión efectiva de los mensajes y dificulta su recepción (...) pueden estar relacionados con el receptor, el emisor o el contexto.⁷

Ahora bien la comunicación siempre se desarrolla dentro de un ambiente en específico llamado contexto, del que podemos indicar la siguiente clasificación:

⁶ Daft, L. Richard Op. Cit. pág. 582

⁷ Dubrin, Andrew J. *Fundamentos de administración*. Thomson Editores. 5ª Ed. México, 2000, pág. 331

❖ El **contexto físico** influye en la calidad y el contenido de la comunicación: la interacción de un empleado con su jefe para resolver un problema se llevaría a cabo de manera distinta si fuera en privado, enfrente del resto de sus compañeros, en una junta de negocios, etcétera.

❖ El **contexto social** se refiere a la relación que existe entre los involucrados en la comunicación: si el empleado conserva un vínculo amistoso con el jefe, le puede resultar más sencillo pedirle un aumento que si no tuviera ninguna relación afectiva con él.

❖ El **contexto cultural**, hace alusión a nexos de índole étnicos y/o nacionales: la forma de plantear un proyecto dentro la empresa, pudiera ser diferente si el encargado de hacerlo es un hispano o un europeo.

Como se ha observado, la comunicación es un proceso complejo, por tal razón, se propone la siguiente clasificación para su estudio.

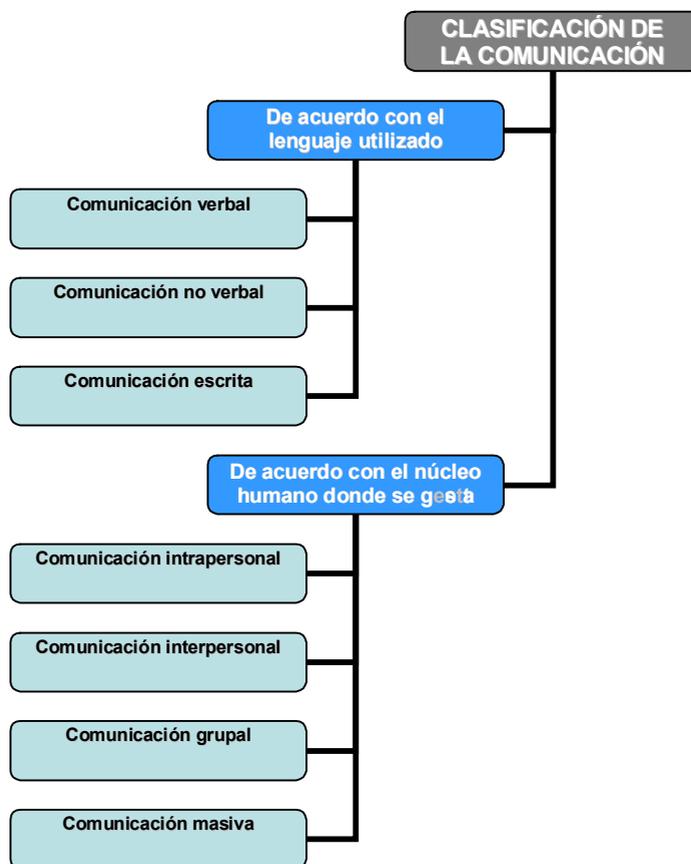
De acuerdo con el lenguaje utilizado:

- **Comunicación verbal**, utiliza para codificar el mensaje la palabra hablada, la cual permite exteriorizar el pensamiento y sentimientos del emisor. Dentro de una organización tiene lugar en un discurso, una entrevista, una asamblea o simplemente una charla entre compañeros.

- **Comunicación no verbal**, su instrumento de expresión es el cuerpo. Transmite mensajes que no son palabras. Hace alusión a los estados internos de la persona, como enojo, alegría, pesimismo, emoción, tristeza y depresión, por citar algunos ejemplos.

Este tipo de comunicación complementa lo expresado de forma oral, aunque en ocasiones suelen presentarse discrepancias al ser el lenguaje no

verbal más espontáneo. Ejemplos de ello son la vestimenta, la postura, los gestos del cuerpo y las manos.



Cuadro 2. Clasificación de la comunicación. Elaborado por las autoras, basadas en el libro Comunicación Organizacional de Ana María Arras Vota.

- **Comunicación escrita**, emplea la palabra escrita como medio de expresión. Este tipo de comunicación presenta mayor permanencia que la hablada. Dentro de una organización la utilizan para dar instrucciones e informar de noticias importantes. Como ejemplo están las cartas, memorándums, correo electrónico, boletines e informes.

De acuerdo con el núcleo humano donde se gesta:

- **Comunicación intrapersonal**, es cuando el emisor y el receptor son la misma persona, es decir, es la comunicación con uno mismo. Ejemplo: una persona tiene una disyuntiva y toma una decisión de acuerdo con que se planteó mentalmente. Dicha comunicación es importante porque el individuo aprende a reconocer sus habilidades y debilidades. De la efectividad de ésta depende su relación con los demás.

- **Comunicación interpersonal**, se genera cuando dos personas intercambian mensajes. Es personal y directa. Se lleva a cabo un diálogo donde emisor y receptor acuerdan escucharse y entenderse.

- **Comunicación grupal**, un emisor envía un mensaje a un conjunto de personas llamado microgrupo. Dentro de él, todos los individuos pueden comunicarse con el resto de los integrantes porque tienen objetivos en común. Ejemplo: un grupo de amigos, donde se crea una estructura informal. Cabe mencionar, que alguno de ellos asumirá el liderazgo y controlará la información que fluya por los canales de comunicación.

- **Comunicación masiva**, los receptores son heterogéneos, aunque tienen un interés en común. Esta comunicación se divide en dos:

- a) Comunicación a través de canales naturales. En la actualidad se pueden apreciar grupos que se organizan para buscar una manera de solucionar problemas de índole social. Ejemplo: usar un moño rosa para invitar a la mujer a realizarse exámenes médicos periódicos para detectar a tiempo el cáncer de mama.

- b) Comunicación a través de canales artificiales. Se utilizan medios como la prensa, la radio, la televisión y la Internet. El emisor envía el mensaje y el receptor decide si lo recibe o no.

1.2 Su importancia dentro de la organización

Si bien la comunicación está presente en todas las actividades que el hombre realiza, entonces, podemos afirmar que también lo está en la vida laboral. Cómo imaginar una empresa donde los empleados no intercambien información y sólo traten de realizar sus funciones individualmente, sin tener conocimiento de las acciones de sus jefes inmediatos y subalternos. Esto no puede llamarse organización.

Una organización es “una cantidad de gente que se ha reunido para actuar de manera colectiva con la finalidad de lograr una meta que no podría ser alcanzada si se actuara individualmente”.⁸ Dentro de ella, la comunicación desempeña un papel importante, pues será un factor que contribuya para, en el caso de una empresa, volverla más competitiva en el mercado.

Para alcanzar dicho objetivo organizacional, todos sus miembros tendrán que conocer los fines que se persiguen. De su empeño por integrarse y atender las políticas de comunicación de forma efectiva, dependerá el crecimiento y solidez de la misma. “Casi se podría decir que definir una organización es equivalente a definir sus sujetos, sus procesos y sus contenidos de comunicación”.⁹

Cuando hacemos mención a los miembros de una organización, nos referimos a todas las personas que conforman los distintos niveles jerárquicos: los accionistas, el personal, ejecutivos, dirigentes y jefes de área, entre otros.

No se le resta importancia a aquellos que de igual manera tienen contacto con ella, como proveedores, competidores, asociaciones de consumidores, poderes públicos, partidos políticos, medios de comunicación y opinión pública. Todos, en conjunto y por separado, representan una parte esencial de la compañía.

⁸ Defleur, Margaret H. y coautores. *Fundamentos de comunicación humana*. McGraw Hill, 3ª Ed. México, 2005, pág. 150.

⁹ Rebeil, Sandoval María Antonieta y Ruiz, Sandoval Celia (coordinadoras). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Ediciones P y V, México, 2000, pág. 14.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que dentro de las organizaciones existen grupos formales e informales. Los primeros son aquellos que fueron creados oficialmente por la organización para alcanzar sus objetivos. Como el equipo que conforma la brigada de emergencia de la compañía.

Los informales, por su parte, atañen más a las relaciones personales entre los miembros del grupo. Tal y como sucede en la planeación de la fiesta sorpresa del jefe, la persona que trae el pastel lo hace sin la necesidad de firmar un documento, pues sólo basta con el compromiso que ésta hizo frente a sus compañeros.

La empresa, al tener presente que dentro y fuera de ella existen diversas vertientes por donde fluye la información, sabe que “la comunicación sin control se traduce en pérdidas de clientes, de ventas y de mercado, que en el mediano plazo se reflejará en el nivel de productividad, con un efecto negativo para la imagen y los objetivos financieros para la empresa”.¹⁰

Al considerar que la comunicación es un elemento primordial para el mecanismo de una organización, ésta será nuestro objeto de estudio, pues su buen uso se ve reflejado en la calidad del trabajo y la reducción de costos.

Utilizaremos el apelativo de Comunicación Organizacional para referirnos a ella, pese a que también se le conoce como comunicación corporativa, comunicación global y comunicación gerencial, entre otras. Por comunicación organizacional entendemos:

...aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los

¹⁰ González, Sánchez Ignacio. Op. Cit. pág. 66

*problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo.*¹¹

De acuerdo con Almenara, Romeo y Roca, en el libro *Comunicación interna en la empresa*, las funciones de la comunicación organizacional son dos:

- a) **Función informativa.** Se refiere a la transmisión de datos entre los participantes del proceso comunicativo.

- b) **Función relacional.** Define el sentido de las relaciones que tienen entre sí los comunicantes.

Cabe mencionar que dentro del concepto de comunicación organizacional, en lo que se refiere al ámbito en que se desarrollan las comunicaciones, se distinguen dos grandes áreas: comunicación interna y comunicación externa.

La comunicación interna son todos los mensajes que se reflejan de las actividades que la organización lleva a cabo para mantener la armonía entre sus integrantes, a través de diferentes medios de comunicación. La finalidad es que estén informados, integrados y motivados para alcanzar los objetivos que se ha fijado la organización.

La comunicación externa, por su parte, son los mensajes que la empresa emite hacia sus diferentes públicos (proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, etcétera) y persiguen la finalidad de mantener una buena relación con ellos, así como colocar una imagen positiva de la organización en el mercado.

Dentro de esta investigación nos enfocaremos exclusivamente al estudio de la comunicación interna. Para ello habremos de revisar, en primer lugar, los

¹¹ Rebeil, Sandoval María Antonieta y Ruiz, Sandoval Celia. Op. Cit. pág. 65

patrones que siguen los mensajes en su trayectoria, a lo anterior se le conoce como redes.

Si una empresa estuviera conformada por 50 personas y cada una de ellas enviara y recibiera información de las otras 49, la cantidad de datos sería numerosa y eso haría difícil la identificación de la información que realmente sirve para llevar a cabo las actividades que tenemos asignadas, sin mencionar que quizás los datos recibidos sean equívocos.

Las redes de comunicación pretenden facilitar el intercambio de información útil. Éstas se clasifican en *formales* e *informales*. Las primeras, se refieren a la jerarquía oficial que tiene cada individuo de una organización de acuerdo con sus responsabilidades. Un ejemplo es el organigrama. La comunicación fluye en distintas direcciones: hacia arriba, hacia abajo y horizontalmente.

Un ejemplo de este tipo de redes son las cadenas de *rumores*, que recorre un canal de comunicación informal, pues no está reconocido oficialmente y por eso la información se puede distorsionar en el camino. Algunas características de estas cadenas son:

- Un número considerable de los miembros de la organización piensa que los rumores son una fuente primordial para enterarse de los acontecimientos importantes de la empresa.
- La información suele viajar a velocidades considerables.
- Los empleados creen en la mayor parte de los rumores, sin embargo, los mensajes pueden estar distorsionados o suelen ser mal interpretados.

	Comunicación Descendente	Comunicación Ascendente	Comunicación Horizontal (lateral)
Definición	Superior a subordinado	Subordinado a superior	Entre compañeros de trabajo con responsabilidad en distintos campos
Tipos	<ul style="list-style-type: none"> *Instrucciones del trabajo *Lógica del trabajo *Procedimientos y prácticas organizacionales *Retroalimentación a subordinados *Adoctrinamiento de la cultura de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> *Lo que están haciendo los subordinados *Problemas laborales sin resolver *Sugerencias para mejorar *Lo que sienten los subordinados acerca del trabajo y los compañeros 	<ul style="list-style-type: none"> *Coordinar tareas *Resolver problemas *Compartir información *Manejar conflictos *Crear afinidad
Posibles beneficios	<ul style="list-style-type: none"> Prevenir/corregir errores de los empleados *Mayor satisfacción con el trabajo *Mejor estado de ánimo 	<ul style="list-style-type: none"> *Prevenir problemas nuevos y resolver problemas viejos *Aumentar aceptación de las decisiones de la gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor cooperación entre los empleados que tienen distintas obligaciones *Mayor entendimiento de la misión en la organización
Posibles problemas	<ul style="list-style-type: none"> *Mensajes insuficientes o pocos claros *Exceso de mensajes *Mensaje distorsionado conforme pasa por uno o varios intermediarios 	<ul style="list-style-type: none"> *Los superiores podrían desalentar los mensajes de los subordinados, pasarlos por alto o restarles importancia *Los supervisores podrían culpar injustamente a los subordinados de las noticias desagradables 	<ul style="list-style-type: none"> *Se podría presentar rivalidad entre empleados de distintas áreas *La especialización dificulta la comprensión *El exceso de información desalienta los contactos *Las barreras físicas desalientan el contacto *Falta de motivación

Cuadro 3: Extraído del libro *Comunicación Organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesionales* de Ronald B. Adler y Jeane Marquardt.

Por otra parte, están las redes informales. “La comunicación que no sigue los circuitos ‘oficiales’ de la organización, sino que fluye de forma espontánea en el curso de las interacciones cotidianas de su personal, recibe el nombre de informal”.¹²

Cabe mencionar, que dentro de estas cadenas existe un elemento llamado *chisme*, el cual puede afectar la moral, influir en la productividad, hasta llegar a demandas por difamación. En estos casos, algunos empleados emprenden acciones que dañan a la empresa y a sí mismos.

En contraste, no todos los rumores son dañinos, pues la comunicación informal cumple con varias funciones útiles, como las siguientes:¹³

- **Confirmar.** En algunas ocasiones la comunicación informal ratifica un mensaje formal. Ejemplo: “Al parecer es en serio el aumento que dijo el jefe, porque escuché que se lo dijo al encargado de Recursos Humanos”.
- **Acelerar.** Muchas veces las redes informales entregan los mensajes con anticipación a las redes formales. Ejemplo: “Ayer le entregué a mi jefe un fax del director donde le decía que habrá una fiesta por el aniversario de la compañía. Mañana nos dirá”.
- **Contradecir.** Las redes informales pueden contradecir lo que señalan las formales. Ejemplo: “Puedes venir a trabajar los sábados con pantalón de mezclilla, aunque te dijeron que fuera formal”.

¹² Íbidem, pág. 81.

¹³ Adler, Ronald B. y Marquardt, Jeane. *Comunicación Organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesionales*. McGraw-Hill Interamericana, 8ª Ed. México 2005, pág. 21.

1.3 Panorama general de la comunicación organizacional: su historia y su situación actual

Los antecedentes de la comunicación organizacional se remontan a principios del siglo XX con las primeras teorías sobre las organizaciones. Desde entonces la comunicación fue contemplada como una herramienta que colabora para el óptimo funcionamiento de la organización. Considerando que existen varios enfoques, se mencionan a continuación los más relevantes.

TEORIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<i>Clásica</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un interés por mantener un control de la comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe comunicación ascendente. • Las propuestas para mejorar procedimientos en el trabajo de parte de los empleados no son tomadas en cuenta. • Se piensa que el único aliciente para trabajar es sólo el aspecto material.
<i>Humanista</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Se consideran las relaciones entre empleados, las normas de grupos y la forma de supervisión de liderazgo como factores que influyen en la productividad. • Se abrió la comunicación entre la administración y los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede presentarse exceso de confianza de parte de los trabajadores y repercutir en la productividad.
<i>Sistemas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Se le otorga valor a cada uno de los elementos de la organización, incluyendo la propia comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si uno de los elementos de la organización comete un error, éste repercutirá en el resto del grupo.
<i>Contingente</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Se basa en la idea de que cada organización debe ubicarse en su realidad particular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indica que no se debe tomar en cuenta los errores cometidos por otras empresas.

Cuadro 4. Teorías de la organización. Ventajas y desventajas.

Estados Unidos es uno de los primeros, si no el primero, que documenta la gestión de la comunicación organizacional. Este país ofrece una numerosa bibliografía que abarca distintos enfoques en la materia.

La práctica dentro de esta rama la adquiere hacia la segunda mitad del siglo XIX, cuando aparecen los *press agent*, que al español significa *agente de prensa*. Ellos se encargaban de representar a las grandes empresas ante los medios de comunicación, de tal forma que buscaban influenciar ante los periodistas para que sus representados fueran favorecidos en sus notas.

Por este motivo, sumado al hecho de visualizarlos como competencia directa, el gremio periodístico los rechazó en primera instancia. No obstante, los agentes de prensa seguían con trabajo y su número aumentaba. Sus clientes eran artistas, empresarios y políticos, pero también se dedicaban a la promoción de bienes y servicios.

Las “armas” utilizadas para alcanzar sus objetivos los llevó a degradar su actividad, pese a los esfuerzos que hacían a principios del siglo XX para ganarse la credibilidad de la sociedad. Pretendían demostrar que si bien buscaban defender los intereses de una organización o persona, también era su objetivo proporcionar información útil a los ciudadanos.

Con el paso del tiempo aparece en el escenario una organización que aseguraba un trabajo más profesional: las agencias de relaciones públicas. Ofrecían una cobertura informativa a través de los medios de comunicación.

Sin embargo, el gobierno, con las guerras mundiales, crea dos organismos: el Comité de Información Pública (1916-1918) y la Oficina de Información de Guerra (1942-1945). Ambas tenían el propósito de motivar a las tropas, convencer a los ciudadanos de la intervención del país en dicho acontecimiento y desinformar a los ejércitos enemigos.

Lo anterior contribuyó a crear la perspectiva de un nuevo campo laboral, ya que tras los hechos históricos, los miembros de estos organismos desempeñaron funciones de comunicación en empresas e instituciones. El gobierno comprendió la importancia que tiene poseer un departamento de comunicación en sus oficinas.

En consecuencia, por el impacto que esta nueva disciplina representaba, las universidades del país empezaron a impartir cursos de relaciones públicas, la publicación de textos científicos aumentaban, al igual que las agencias que ofrecían servicios profesionales en la materia.

Aparecen las primeras asociaciones profesionales como: *Public Relations Society of America* (PRSA) y la *International Association of Business Communicators* (IABC). Ambas existen actualmente y junto con la *International Public Relations Associations* (IPRA), de origen europeo, crearon los primeros estatutos y códigos éticos de esta profesión.

Las agencias de relaciones públicas aparecían con más frecuencia. *Hill & Knowlton*, *Burson–Marsteller* y *Edelman Public Relations*, por mencionar algunas, las cuales continúan vigentes. Sin embargo, cuando las empresas estadounidenses comienzan a tener sucursales en otros países, principalmente en Europa occidental, les pidieron a las agencias que también abrieran oficinas en dichos lugares para gozar de sus servicios.

Entre las asociaciones europeas que surgieron por este fenómeno se puede mencionar a *Institute of Public Relations* (1948) o la *International Public Relations Association* (1955). En un principio fue notable la influencia que tenían de Estados Unidos en materia de comunicación organizacional.

En España, la primera agencia de comunicación llamada *Sociedad Anónima Española de Relaciones Públicas*, se fundó en 1960. Las relaciones públicas en este país surgen para apoyar actividades publicitarias.

Para entonces, estudios científicos comprobaron los efectos negativos que tiene el uso perverso de la comunicación para la sociedad. Los ciudadanos aumentaron con ello su desconfianza hacia los expertos en comunicación.

*En Francia, al igual que en Gran Bretaña, pronto se establecieron asociaciones profesionales. Pero quizá la más reseñable del nacimiento y evolución de la comunicación organizacional en este país es que presenta el primer intento de otorgar un estatuto legal a la profesión. En 1964, un decreto establece las características del ejercicio de las relaciones públicas como una profesión diferente del Periodismo o la Publicidad y fija las condiciones de acceso.*¹⁴

En los años sesenta del siglo XX aparecieron las primeras aportaciones académicas sobre la comunicación interna. Los investigadores se concentraron en estudiar cómo la comunicación fluye dentro de las organizaciones. El objetivo era hacer más eficaz y productivo al personal, pues de esta forma se incrementaba la competitividad.

*Los estudiosos comenzaron a analizar los procesos de comunicación formal e informal en la organización, las funciones de la comunicación ascendente y descendente, los instrumentos de comunicación y, especialmente, los métodos de evaluación de la comunicación interna.*¹⁵

Para la década de 1970 surgen movimientos a favor de los derechos civiles, ecológicos, pacifistas, feministas y en contra la discriminación que exigían un cambio en el entorno social. Demandaban empresas no sólo preocupadas por problema actuales, sino activas en las acciones para darles solución.

Con lo anterior se otorgó importancia a la comunicación pública. Una de las primeras empresas en darle crédito fue *Mobil Oil*. Su vicepresidente de Asuntos Públicos, Herbert Schmertz, desarrolló una estrategia. Dio a conocer el punto de vista de la organización sobre temas de interés público a través de un formato de anuncio publicitario en los principales medios impresos de Estados Unidos. A esto se le conoce como *advertorial*, práctica que continúa vigente hasta nuestros días.

¹⁴ Lozada, José Carlos (coord.). *Gestión de la comunicación en las organizaciones. Comunicación interna, corporativa y de marketing*. Ed. Ariel, 1ª ed. España 2004, pág. 44.

¹⁵ Idibem, pag. 46.

En la siguiente década, países del este de Europa, América Latina, China y los Estados Islámicos, fueron sede de agencias de relaciones públicas, las cuales les ayudaron a incorporarse al libre mercado, así como a darse a conocer en el mundo occidental. Cabe mencionar que las grandes agencias eran de origen estadounidense, por ello la concepción de comunicación es eminentemente anglosajona.

A mediados de 1980 aparece el fenómeno de los macrogrupos. Las agencias se empiezan a fusionar o logran la adquisición de nuevas sucursales. Se construyen redes mundiales y se logra aumentar la posibilidad de crecimiento y profesionalización de los servicios.

Al mismo tiempo, en Francia, surge la corriente de la Dirección de Comunicación (Dircom), formulada por la *Unión de Anunciantes*. Se defendió la idea de que en cada empresa existiera un departamento de comunicación que se encargara de coordinar tanto el sistema interno como externo, de tal forma que existiera coherencia entre lo que se deseaba proyectar y lo que los ciudadanos percibían.

Ya en los años noventa del siglo pasado aparece nueva terminología: reputación corporativa (Fonbrum, 1996), relaciones públicas excelentes (Grunig, 1992) e imagen corporativa (Villafañe, 1998), entre otras. Asimismo, surgen más aportaciones para esta disciplina en diversos países, así como el reconocimiento por parte de universidades que comienzan a impartir cursos y carreras en este ramo.

En México la Comunicación organizacional es una profesión muy joven. Hace apenas poco más de dos décadas fue aceptada e integrada a la estructura formal de muchas empresas e instituciones, ya sea como un departamento dentro de su composición o como una asesoría externa, en la mayoría de las ocasiones.

Uno de los primeros consultores de comunicación integral fue Grupo ZIMAT, fundada por Bruno Newman, el cual sigue vigente hasta el día de hoy. Este consorcio ofrece soluciones integrales incluyendo los servicios de cuatro empresas: CINCO (investigación y diagnóstico), ZIMAT Consultores (planeación estratégica), TMI (capacitación) y Design Center (diseño gráfico).

Con el propósito de impulsar la Comunicación Organizacional en nuestro país, en 1973 se creó la Asociación Mexicana de Comunicaciones Internas, AC (AMCI), la cual ofrecía servicios a instituciones públicas y privadas. Al mismo tiempo, brindaba la oportunidad a los profesionistas de intercambiar experiencias del área.

En 1986 AMCI cambia su nombre al de Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional, AC (AMCO), ya con 200 miembros comprometidos a ampliar su campo de acción, pues además de abordar la investigación en comunicación interna, también hará lo propio con la externa.

Más tarde, en 1987 la comunicación organizacional era impartida en instituciones educativas como el Tecnológico de Monterrey y empresas como IBM y Xerox. Sin embargo, no fue hasta 1990 cuando esta disciplina adoptó el carácter de licenciatura. La Universidad de la Comunicación y la Autónoma de Aguascalientes fueron las pioneras al respecto.

Al mismo tiempo, el Centro Avanzado de Comunicaciones (CADEC) ofrece la maestría en Comunicación Institucional, lo cual refleja un mayor interés por preparar a más profesionales en esta área. Después le siguieron los diplomados en las universidades del Claustro de Sor Juana, Nacional Autónoma de México, de la Comunicación, del Noreste en Tampico, Veracruzana, Anáhuac, esta última junto con la del Tepeyac, también la ofrece como maestría.

Lo anterior trajo como consecuencia que editoriales como Trillas, Diana, Prentice Hall y Norma, se dieran cuenta de la importancia que la Comunicación

Organizacional cobraba y por ello empezaron a publicar investigaciones que explicaban qué son las organizaciones, cuáles son sus funciones, su estructura y teorías.

No obstante, con la crisis económica que México vivió en la década de 1990, se perjudicó la labor de los comunicadores en las grandes empresas, pues muchas de ellas optaron por deshacerse de estos departamentos, ya que los directivos no tenían muchas expectativas sobre los beneficios que podrían obtener, pero sí estaban conscientes del gasto que representaba mantenerlos.

A lo antes mencionado se suma que las grandes empresas son una minoría comparadas con las micros, pequeñas y medianas empresas que hay en nuestro país, las cuales no cuentan con personal encargado específicamente de mejorar la comunicación interna y externa de las mismas.

Hoy en día, la comunicación organizacional lucha por ser reconocida como piedra angular de toda organización, pues desempeña un papel primordial al crear, mantener y cambiar la cultura e identidad corporativa de las organizaciones líderes en sus respectivos ramos. Su situación es compleja, ya que por tratarse de una disciplina de reciente creación carece del entendimiento necesario para su total desarrollo. Aún los conceptos que hacen referencia a la misma, no alcanzan a definirse.

Esta disciplina se enfrenta al hecho de que todavía no se logra unificar el término para mencionarla. Las diferentes denominaciones que se le dan son: Comunicación interna, Comunicación empresarial, Sociología de la organización, Comunicación de instituciones y Comunicación de imagen, entre otras. Todos estos títulos abarcan aspectos que no necesariamente corresponden a la Comunicación Organizacional.

Esto de entrada, genera un problema sustancial porque en ocasiones mencionamos el nombre de Comunicación Organizacional y no se sabe a qué hace referencia, esto provoca que no se le dé la importancia que realmente merece, pues gracias a ella los mensajes fluctúan de forma adecuada dentro de la organización ayudando al desarrollo de la misma.

Este problema se gesta desde las instituciones educativas, quienes ven la Comunicación Organizacional únicamente como una materia complementaria en los planes de estudio, y no como una especialización que le permite al comunicador desarrollarse en áreas que no están tan saturadas.

Toda esta situación genera que los estudiantes cuando se convierten en profesionistas, en ocasiones no saben cómo explicar el trabajo de comunicación desarrollado dentro de una organización, dónde radica su importancia y cuáles son los aportes para la organización misma; y generalmente, termina rezagada entre otras disciplinas que en ocasiones son complementarias o paralelas a la misma Comunicación Organizacional.

Dentro de la misma línea identificamos un obstáculo más: los dirigentes de empresas u organizaciones en general, no comprenden la necesidad de generar mensajes eficaces que ayuden a mejorar el desempeño de los integrantes, todavía se encasilla la labor dentro de las áreas de administración o de recursos humanos. Si bien es cierto que la comunicación organizacional se auxilia de otras áreas para el desarrollo de sus estrategias, no deja de tener su propio espacio.

*La existencia de departamentos o áreas integrales de comunicación [...] en las empresas no es la norma en México, sino más bien la excepción porque aún no se comprende cabalmente el concepto de función integral, por lo cual aún se llevan a cabo esfuerzos de comunicación aislados o inconexos, que no forman parte de una estrategia de posicionamiento corporativo o de integración de la organización a su entorno.*¹⁶

¹⁶ Bonilla, Gutiérrez Carlos. *Relaciones Públicas: Factor de competitividad para empresas e instituciones*. Ed. CECSA, México, 2002, pág. 126.

Por lo tanto, es común ver a la labor de la Comunicación Organizacional minimizada a la simple elaboración de boletines esporádicos o periódicos murales dentro de la empresa u organización, a los cuales generalmente los integrantes no prestan la atención adecuada, es por ello que el trabajo de un comunicador organizacional no es notorio.

En el caso particular de las empresas se da más importancia a las áreas de mercadotecnia o ventas, y es comprensible porque el mayor interés está en colocar un producto o servicio en el mercado, pero también es esencial reconocer que la imagen de la empresa ante sus distintos públicos influirá en gran medida en la permanencia de la misma.

Cabe mencionar que esto puede aplicarse a cualquier organización aunque no tenga fines de lucro, porque finalmente existe una interacción entre sus miembros y con la sociedad. Es así que no importa si se trata de una pequeña organización, la comunicación cumple un importante papel.

Cuando una organización nace, desea su desarrollo y posterior trascendencia, y para ello, quienes la integran deben conocer su filosofía, valores y políticas, para poder transmitir este mensaje a los distintos públicos y así dejar huella.

Un país como el nuestro no debe ser la excepción cuando de materia de comunicación organizacional se trata. Quienes dirigen una organización, deben comprender la relevancia de planear e implementar estrategias que vayan más allá de un simple slogan o anuncio publicitario. Entienden la necesidad de hacerle sentir a sus elementos y a la comunidad en general que se busca un objetivo en común.

*[las organizaciones] subsisten y se desarrollan gracias al apoyo de la comunidad, expresado en distintas formas, como con la compra de sus productos, la infraestructura que les permite operar, los servicios públicos, etc. La existencia de las condiciones necesarias para que operen las empresas constituye una aportación permanente de la sociedad, gracias a la cual las organizaciones empresariales cumplen con su función de abastecer a la comunidad con los bienes y servicios que demanda, con lo que obtienen a cambio un beneficio económico.*¹⁷

Parte de la evolución de la Comunicación Organizacional va ligada al uso de nuevas tecnologías (aquellas herramientas tecnológicas que facilitan el trabajo del ser humano) para el mejor desarrollo de las estrategias comunicativas. Su utilización es inevitable porque cada vez existe más la necesidad de transmitir información con inmediatez, y obtener una respuesta con esta misma característica. Un ejemplo de esto es Internet, porque es de fácil acceso y contribuye a difundir los aspectos que definen a una organización.

*...debemos reconocer el papel fundamental de las nuevas tecnologías en la práctica de nuestra profesión [comunicación organizacional]. En un mundo tan cambiante como el nuestro, es necesario conocer y tener al alcance todas las herramientas disponibles para eficientar los procesos de información en las diversas organizaciones.*¹⁸

Cuando se habla de nuevas tecnologías no sólo se hace referencia a la Internet, sino que ahora se pueden crear redes de comunicación interna con la finalidad de que todos se encuentren informados de cualquier cambio generado dentro de la organización. Mediante la Intranet, ahora se puede compartir información entre los integrantes de la organización mediante correo electrónico o el uso de carpetas compartidas.

La tecnología hace más fácil el acceso a la información de la cual los integrantes deben estar al tanto para el mejor desempeño de sus funciones, y lo mejor es que no sólo se puede estar enterado de actualizaciones del área donde

¹⁷ *Ibíd*em, pág. 23

¹⁸ Llano, Serafina. “La Comunicación Organizacional en México: características y perspectivas”. Disponible en: <http://www.cem.itesm.mx/docs/publicaciones/logos/anteriores/n32/mvalle.html>. Consultada el 17 de julio de 2009.

se labora en ese momento, sino que además podemos conocer el trabajo que otros realizan. Sobre todo se ahorra tiempo, cuestión a tomarse en cuenta.

También se habla del uso de conferencias a distancia; de la utilización de innovadores programas de cómputo que permitan la creación de diseños que ayuden a mejorar la imagen la empresa u organización, entre otros.

El uso de las nuevas tecnologías podría desplazar la elaboración de los clásicos periódicos murales, pero también significa un avance importante en el desarrollo de la comunicación organizacional en todos sus niveles y por lo tanto una mejoría en el aspecto cualitativo. No olvidemos que el flujo de la información es indispensable dentro de un plan de comunicación organizacional.

De esta forma se confirma que en la actualidad existe una mayor preocupación por el uso de medidas adecuadas para el reconocimiento de esta labor, pero el esfuerzo no es suficiente. Aun así, existe la voluntad por parte de los profesionales porque la situación mejore y en unos años más, la Comunicación Organizacional se vuelva un área tan indispensable como ahora lo es un departamento de mercadotecnia.

1.4 El papel del comunicador organizacional

Los conflictos de la Comunicación Organizacional se agudizan al momento de hablar de quién es el encargado de llevar a cabo tan importante labor. En varias ocasiones esta responsabilidad la adquieren publicirrelacionistas, mercadólogos, encargados de recursos humanos y psicólogos, sólo por mencionar algunos. Sin embargo, el resultado no es el mismo, ya que los conocimientos del comunicólogo influyen para que las estrategias de comunicación sean mejor utilizadas.

*El comunicador organizacional debe [...] desarrollar todos los elementos de identidad institucional, acordes con la filosofía y cultura de la empresa o institución, y luego hacer que estos permeen en la misma y se utilicen de manera sistemática para construir a partir de ellos una personalidad (sic) institucional, que servirá como punta de lanza para la conformación de la reputación corporativa.*¹⁹

Por lo tanto, es de suma importancia la asignación del responsable para esta labor, sobre todo si se toma en cuenta que él adoptará el papel de “terapeuta” ya que evaluará el comportamiento, las habilidades e inquietudes de la organización. Se auxiliará de pruebas, cuestionarios y entrevistas para conseguir información acerca de las debilidades a atacar y las fortalezas por las cuales trabajar para conservar.

Así lo confirma Carlos Bonilla: “El comunicador organizacional no sólo tiene la tarea de elaborar y transmitir mensajes eficientemente a las diferentes audiencias, sino la de incidir en el cambio conductual de la organización para que el actuar de la misma responda a las necesidades y expectativas de sus interlocutores.”²⁰

Sin embargo, debemos tener en cuenta que cada organización es única, con deficiencias y virtudes propias, por lo tanto, el comunicólogo se verá obligado a proceder de manera distinta en cada organización en la que trabaje, lo cual enriquecerá su experiencia, visión y criterio para tomar decisiones a lo largo de su desempeño.

Aunque sí es importante destacar que el comunicólogo se auxilia de otros profesionales como los mercadólogos, psicólogos o diseñadores gráficos, esto para entender a la organización en su conjunto y desde el punto de vista de todas las áreas que la conforman, aun así, cuando se trata del flujo de la comunicación entre los integrantes, el peso completo recae en este profesionista.

¹⁹ Bonilla, Carlos. “Comunicación organizacional en la sociedad global” en *Revista Mexicana de Comunicación*. Pág. 17.

²⁰ *Ibidem*.

El comunicólogo tiene la difícil tarea de lograr que todos los miembros de la empresa tomen conciencia de la responsabilidad compartida existente dentro del proceso de comunicación. Todos participan en la recopilación, canalización, almacenamiento y emisión de los mensajes que fluctúan en la organización. Por ende, en el momento que alguien provoca un problema de comunicación, se necesita de la participación de todos para solucionar dicha deficiencia y evitarla en el futuro.

La colaboración de los miembros de una organización es indispensable al momento de resolver un conflicto, sin embargo, ésta requiere de una dirección. De ahí la exigencia de nombrar un profesional encargado de asegurar que los procesos de comunicación tanto con el medio como entre sus miembros, sean acordes a los objetivos de la empresa.

Los beneficiarios de que se lleve a buen curso la Comunicación Organizacional dentro de una empresa serán todos sus miembros. La empresa como institución, los empleados como parte fundamental de una organización, los comunicadores mismos como impulsores del cambio en la compañía. Igualmente resultarán beneficiados los proveedores, la sociedad y en especial los clientes, quienes son la razón de ser de cualquier negocio.

Para llevarlo a cabo, el encargado de la comunicación necesita estar situado en el centro mismo, o lo más cerca posible, del tránsito de mensajes en la organización. De esta manera fungirá como enlace entre las diferentes áreas y podrá tener influencia en la cantidad, calidad y forma de los mensajes. "Hoy día, el comunicador organizacional en la sociedad global propicia la integración de las organizaciones a su entorno y de esa manera busca desarrollarse o al menos preservar su existencia en un contexto de competencia intensa..."²¹

²¹ Idem.

Entre las actividades más relevantes que tiene que desempeñar el comunicador para lograr los objetivos antes mencionados podemos destacar:

✓ Diagnóstico organizacional. Realiza el diagnóstico adecuado del clima organizacional para verificar los puntos a favor y las áreas de oportunidad, echando mano de herramientas como: encuestas, entrevistas, observación directa, entre otras. De los resultados que obtenga dependerá el curso que tomará el plan de comunicación.

✓ Generación y difusión de los mensajes que fluctúan en una organización. Los cuales debe realizarlos de la forma más clara posible, en atención a las necesidades propias de la organización. La difusión se realizará mediante los canales que considere más adecuados. En este último punto es importante hacer referencia que el papel del comunicador también consiste en proponer los medios sobre los cuales actuará la comunicación en aras de un mejor desempeño.

✓ Colaboración en la elaboración de material relacionado con la organización. Puede emitir algunas opiniones respecto al diseño y presentación de la información dentro de algún manual de operaciones o de capacitación de las distintas áreas de la organización, esto con la finalidad de que la información sea transmitida de forma clara.

Con relación al material relacionado directamente con la organización en su conjunto, es el responsable de esta tarea quien debe difundir los valores, filosofía y cultura organizacional, previamente definidos mediante el diagnóstico y estudio concienzudo de la organización. Es así que se puede dar a la tarea de diseñar algún boletín interno, de la documentación oficial, definir la presentación de la información en la página web, entre otras actividades, por ejemplo.

✓ Manejo de crisis. Como ya se ha destacado en párrafos anteriores, cuando existe un problema de comunicación entre los integrantes de la organización, esto

afecta el desempeño de la misma, por lo tanto es necesario que el comunicador tome las medidas necesarias para manejar la situación en el momento que ésta lo requiera, con la finalidad de minimizar las consecuencias de dicho problema o, de ser necesario erradicarla. Debe tener mucha capacidad de acción para situaciones inesperadas.

✓ Revisión de los resultados generados. Consiste en verificar que todas las estrategias para mejorar la comunicación alcanzaron los objetivos planteados. Esto ayudará a evaluar el trabajo realizado y se podrá verificar si hay alguna estrategia que quizá no han cumplido con las expectativas y cuáles fueron las que incluso las superaron.

Como se observa, el trabajo del comunicador organizacional implica una gran responsabilidad, no sólo por la labor en sí misma, sino porque de su desempeño depende cómo la organización sea definida no sólo por los integrantes, sino por otros públicos. Anteriormente, al comunicador organizacional sólo se le consideraba como productor de medios impresos, se le confiaba la elaboración de la publicación interna, pero en la actualidad ya es un experto en medios de comunicación.

Su trabajo se orienta al cambio en la organización, a realizar programas para mejorar la calidad o el servicio de la empresa, de reingeniería, cambio cultural, entre otros aspectos. Pese a ello, el especialista en comunicación aún ocupa en la jerarquía de la organización una posición baja como para mantenerlo alejado de la toma de decisiones a nivel estratégico, pues a pesar de su importancia, dicho departamento es considerado como un lujo prescindible.

Lo anterior se sustenta en el hecho de que las organizaciones recortan el presupuesto para el área de comunicación o incluso han despedido parte o la totalidad del personal en momentos de crisis económicas. Por otro lado, el campo de acción de la comunicación organizacional sigue sin definirse totalmente, lo que

puede considerarse como una ventaja, pues significa áreas de oportunidad para el comunicador. Entre ellas se identifican las siguientes:

- Comunicación organizacional integral. Supone la posibilidad de tomar parte en la formulación de estrategias y en la implantación de las actividades de comunicación de la empresa como un todo, evitando la división entre comunicación interna, relaciones públicas y publicidad.

- Desarrollo organizacional. Éste es un campo que ofrece al comunicador una gran riqueza de oportunidades porque, como se dijo hace poco, el respaldo a procesos de cambio se está volviendo una responsabilidad clave para el comunicador.

- Comportamiento. En esta línea se ubica lo relacionado con los procesos humanos en la organización: manejo de conflictos, toma de decisiones y liderazgo, desarrollo de equipos efectivos, entre otros.

- Capacitación y entrenamiento. No sólo como diseñador e instructor de cursos para entrenamiento en habilidades de comunicación interpersonal, sino como un elemento clave en todo el proceso de capacitación, que en primera instancia es una forma de comunicación.

- Informática y sistemas. La nueva tecnología tiene que ver, ante todo, con el procesamiento y distribución de la información. Debe ser, entonces, una responsabilidad fundamental del comunicador contribuir al máximo aprovechamiento de esa tecnología.²²

Para lograrlo, el profesionista en Comunicación debe mantenerse al día en las tendencias que marcan el desarrollo organizacional. Es muy probable que dentro de algunos años el perfil del profesional de nuestra especialidad en la organización cambie y se le pueda reconocer como comunicador organizacional.

²² Valle, Mónica. “La comunicación organizacional de cara al siglo xxi” Disponible en: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n32/mvalle.html>. Consultada el 15 de enero 2009.

CAPÍTULO 2. EL ORIGEN DE UN PERIÓDICO DIFERENTE

La prensa, como medio de comunicación, desempeña un papel importante en la vida de cualquier país. En el caso concreto de México, ésta realiza esfuerzos por no ser desplazada por la televisión, la radio y la Internet en un momento en el que la tecnología avanza a pasos agigantados y el público se vuelve cada vez más exigente.

El periódico, que remite a todo tipo de publicación sin tomar en cuenta su periodicidad, especialidad o formato vio en sectores específicos de la población una forma de expandirse y continuar vigente.

Actualmente, en los puestos de revistas podemos ver ediciones dedicadas exclusivamente a comunicadores, abogados, empresarios, a los que gustan de autos, de computadoras, de notas del espectáculo, del deporte y un sinnúmero de temas que interesan a la sociedad. De ahí que observamos que los periódicos que circulan diariamente en nuestro país se clasifican en especializados y no especializados.

De ambos, los lectores siempre esperan recibir información oportuna, que les permita tener un acercamiento a los acontecimientos diarios, y entenderlos de acuerdo con los conceptos propios, lo cual también forma parte de una necesidad social.

En el caso de los diarios políticos, cabe aclarar, existen características específicas en las que se debe hacer hincapié. Algunas de ellas son neutrales y otras muestran abiertamente su tendencia partidaria; pueden circular de forma comercial o en lugares geográficamente limitados; su precio puede ser de pago voluntario, fijo o de distribución gratuita.

Dentro de este rubro se encuentra la llamada prensa popular o independiente, que Raúl Trejo en su libro *Prensa Marginal*, definió como las “publicaciones de oposición política que por su contenido y métodos de trabajo se distinguen cualitativamente de la prensa comercial”.¹

El origen de este tipo de diarios data del siglo XIX con *El Despertador Americano*, correo político y económico fundado por Miguel Hidalgo y Costilla, publicación que se convirtió en el principal órgano de comunicación independentista.

Desde entonces, dicha prensa está al pendiente de los sucesos políticos y sociales que ocurren en nuestro país. Espera detectar cualquier situación que considere injusta para oponerse, por medio de la palabra escrita, contra los responsables, los cuales regularmente son el Estado.

Para muchos estudiosos, este tipo de medio de comunicación, por las particularidades que lo conforman, lo denominan alternativo. Sin embargo, se debe tener presente que “el medio no es en sí el alternativo (o no lo es necesariamente) sino el instrumento de una opción promovida por un grupo de personas o por un sector social”.²

Esta propuesta implica una alternativa por aspectos como el lenguaje, el tipo de discurso, el contenido, las redes de distribución, las fuentes de financiamiento, la participación de los receptores, la organización de sus miembros y el objetivo que persiguen; en pocas palabras: una concepción diferente a la que difunden los medios dominantes.

La prensa popular lucha por cobrar relevancia dentro del ámbito de la comunicación de masas en nuestro país. Día con día surgen nuevas

¹ Trejo, Raúl. *Prensa Marginal*. El Caballito, México, 1980, pág. 8.

² Simpson, Máximo (compilador). *Comunicación alternativa y cambio social. América Latina*. Editorial Premia. México, 2da. edición, 1989, pág. 142.

publicaciones, pero pocas logran mantenerse con el paso de los años. Éste es el caso de *El Machete*.

2.1 El semanario *El Machete*

El Machete surge en la época de los gobiernos de la post-revolución de Emilio Portes Gil, Pascual Ortiz Rubio y Abelardo L. Rodríguez, en el periodo conocido como *El Maximato*, porque durante ese tiempo el poder se concentró en el Jefe Máximo: Plutarco Elías Calles.

A través de la figura presidencial, el general Calles manejaba la política nacional. En este lapso, *El Maximato* se caracterizó por mostrar desinterés por los problemas sociales, cuya principal manifestación fue una actitud conservadora del régimen ante las molestias planteadas por las masas trabajadoras.

El Sindicato de Pintores, Escultores y Grabadores Revolucionarios, al observar tal situación, inicia el proyecto del periódico *El Machete*, el 6 de marzo de 1924. Anteriormente la organización ya imprimía varios panfletos y representó el inicio una revolución a través de dos aspectos trascendentales de la vida de México: el arte y la política.

Se planteaba fomentar una lucha cultural en donde los artistas e intelectuales fungieran como portavoces e intermediarios entre ideas revolucionarias y el pueblo, por medio de un arte sencillo, pero con clara posición política y tendencialmente agitador.

El propio David Alfaro Siqueiros señalaba que el objetivo principal de la publicación era construir un instrumento de apoyo para la lucha social y revolucionaria y así difundir masivamente un arte de agitación con un sentido didáctico.

El equipo de trabajo de *El Machete* lo encabezaban, además de Alfaro Siqueiros, personalidades como Julio Antonio Mella, Tina Modotti, Xavier Guerrero, Amado de la Cueva, José Clemente Orozco y Diego Rivera. Ellos destacaron desde un inicio la necesidad de ayudar a los trabajadores del campo, de ahí la razón de un nombre para este proyecto.



Figura 1. Portada del periódico *El Machete*, elaborado por el Sindicato de Pintores, Escultores y Grabadores Revolucionarios.

En sus páginas, la ideología que se manejaba era el encuentro entre héroes y villanos. Los buenos y los malos de la historia. Los villanos que se tenían que combatir: el capitalismo, la burguesía y el imperialismo. Los buenos que se tenían que salvar: los explotados, los campesinos, los comunistas, los obreros y demás trabajadores.

El contenido del periódico se remitía a corridos y poemas satíricos en contra del gobierno, algunos escritos por Graciela Amador. Por otro lado, Siqueiros en el transcurso de los primeros 17 números sólo publicó un artículo sobre la educación

teatral y literaria, otro acerca de la protesta por la destrucción de los murales, así como el manifiesto del sindicato del que formaban parte.

Posteriormente aparecieron traducciones de textos sobre la Revolución Rusa, la denuncia política sobre el racismo en Estados Unidos, información sobre el régimen fascista de Mussolini en Italia y, finalmente, problemas laborales y agrarios de México, tales como las huelgas de sindicatos independientes.

Todos estos escritos fueron acompañados por una simbología comunista que se relacionaban con la situación sociopolítica de nuestro país en ese momento: hoz, estrella, martillos, soles, machetes, palas, asadores, libros y maíces.



Figura 2. Hombre leyendo *El Machete*.
Fotografía de Tina Modotti.

Julio Antonio Mella, quien en 1926 llegó exiliado de Cuba a nuestro país, se unió a este proyecto de una prensa diferente, con escritos que animaban a campesinos y obreros a iniciar una lucha por el respeto de sus derechos humanos, ante los llamados agravios del capitalismo.

La fotografía del periódico corría a cargo de Tina Modotti. Ella se encargaba de retratar aspectos de la vida cotidiana a través de su lente. Su especialidad era el fotoperiodismo. Antes de su llegada, *El Machete* se limitaba a borrosas imágenes de líderes soviéticos. Su trabajo tenía como finalidad:

*Desmitificar los logros de la Revolución mexicana; interesándose en denunciar y mostrar las contradicciones existentes entre las promesas del régimen posrevolucionario y la cruenta realidad en que vivía parte de la población, principalmente mujeres y niños.*³

Siqueiros y Rivera, además de contribuir a ilustrar los textos con dibujos, se dedicaron a elaborar el logotipo que identificaría a la nueva publicación. Hicieron el bosquejo de una mano que sostiene un machete de forma horizontal. En el interior de este último colocaron las palabras *El Machete* y lo acompañan las insignias: “Proletarios de todos los países uníos” y “periódico obrero y campesino”. A un costado, un martillo bajo una hoz.

*El periódico era impreso a pliego completo para ser plegado en las paredes como afiche; a dos colores, negro y rojo, y con un predominio de la imagen sobre la palabra. Su lema, escrito por Graciela Amador, entonces esposa de Siqueiros, decía: El machete sirve para cortar la caña, para abrir las veredas en los bosques umbríos, decapitar culebras, tronchar toda cizaña y humillar la soberbia de los ricos impíos.*⁴

Cabe mencionar que este sindicato era integrante del Partido Comunista Mexicano (PCM), por ello el contenido de la publicación iba en relación con esta ideología. En 1925, este organismo político decidió adoptar al periódico como su órgano oficial.

³ Figarella, Mariana. *Edward Weston y Tina Modotti en México*, Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Estéticas. México, 2002, pág. 188.

⁴ Idem

Para 1928 el lema de Graciela Amador fue suplantado por dos frases, una de Marx: “la emancipación de los trabajadores sólo podrá ser obra de los mismos trabajadores”; y la otra de Lenin: “el proletariado necesita la verdad y nada más que la verdad y no hay nada que perjudique más su causa que la mentira benévola y enmascarada”. Ambas aparecen a un costado del título del periódico.

No obstante, al hablar abiertamente de las pretensiones que se perseguían con la publicación, éstas alertaron al Estado. Desde ese momento, *El Machete* se enfrentó a las amenazas constantes por parte de altos funcionarios del gobierno de Emilio Portes Gil, quienes buscaban impedir su elaboración y distribución.

Sin embargo, este periódico, pese a la persecución y al acoso logró un tiraje de 50 mil ejemplares semanales. El hecho de que artistas respetados fueran militantes del Partido Comunista conseguía que las influencias fueran amplias en la sociedad, que era en su mayoría iletrada, pero que se acercaban a *El Machete* porque gran parte de la información estaba explicada con dibujos.

Fue así que la “producción y circulación de textos agitatorios y reflexivos, fueron acompañados durante la primera época del periódico, así como de una gráfica de gran formato y elocuencia, necesaria para un pueblo mayoritariamente analfabeta”⁵ que requería de datos sencillos y previamente digeridos para que los comprendiera.

Sin embargo, el gobierno nunca los dejó de vigilar. En 1929 éste clausuró las oficinas del Comité Central del PCM y después hizo lo propio con las instalaciones de *El Machete*. Pese a ello, el semanario se mantuvo vigente en el clandestinaje hasta el momento en que Diego Rivera y David Alfaro Siqueiros fueron expulsados del partido como parte de una depuración interna.

⁵ Hajar, Alberto. “...Se afila de nuevo”. *El Machete*. 15 de marzo de 1990. Pág.1



Figura 3. Campesinos reunidos para leer *El Machete*. Fotografía de Tina Modotti.

No fue sino hasta 1980 cuando renace *El Machete*, esta vez quincenal con el precio de diez centavos, pero ya no con el diseño gráfico de los fundadores. Ahora se pretendía añadir elementos nuevos, consecuencia de la época.

Este esfuerzo no duró mucho, ya que tuvo que interrumpirse al desaparecer el Partido Comunista Mexicano para integrarse al Partido Socialista Unificado de México (PSUM). El cambio conllevó a toda una reorganización del partido y de este modo se decidió no seguir con la publicación.

Fue hasta 1990 que el Centro Libre de Experimentación Teatral y Artística (CLETA) retoma el proyecto, pero imprimiéndole un sello propio sin perder su esencia original.

*No sólo había que introducir el color, el papel couché para la cubierta del nuevo Machete, el humor irónico a toda costa, sino también la crítica al stalinismo y a los problemas de la nueva izquierda: el rock, el feminismo y el homosexualismo, el socialcharrismo.*⁶

CLETA es un organismo independiente que nace el 1° de febrero de 1973 dentro de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) como un movimiento artístico estudiantil de la Facultad de Filosofía y Letras (FFyL). Sus objetivos eran, en palabras de ellos, “romper las estructuras burocráticas de las instancias teatrales de la universidad y aglutinar el descontento de ésta [sic] burocratización del teatro.”⁷

Aunque inició como un centro solamente teatral, al poco tiempo se vinculó a movimientos sociales. A partir de este acontecimiento, decide publicar nuevamente el periódico al que dio vida Diego Rivera, con su logo original. Su público meta se limitaría, en esta ocasión, sólo a las personas que estuvieran vinculadas con la lucha de izquierda.

En el primer número del periódico, CLETA explica sus objetivos de la siguiente manera a sus nuevos lectores: “esto compromete no sólo a recuperar un nombre, sino el filo del instrumento de los explotados para cortar todas y cada una de las amarras hasta abrir la brecha por la que avance la humanidad liberada.”⁸

Las temáticas ya no eran representadas con dibujos artísticos, sino con fotonovelas. Se usó el sarcasmo para darle un toque de embromo a las cuestiones difíciles. En contraste con la publicación de Rivera, se le daba prioridad a los textos más que a las ilustraciones.

“Sin discurso alternativo no hay medio alternativo. Y este discurso debe ser, explícita o implícitamente, por la elección de los temas, por su clasificación y su

⁶ Híjar, Alberto. Op. Cit., pág. 14

⁷ González, Maruca. “Testimonios de lucha”. *El Machete*. Enero de 2005. Pág. 12

⁸ Híjar, Alberto. Op. Cit., pág. 14

tratamiento, claramente abierto y antiautoritario”⁹, por ello se siguió siempre una línea de análisis bien definida que consistía en abordar temas de actualidad, pero discutidos desde una perspectiva distinta.

En un principio se planteó que sería bimestral, pero al ver que fue bien recibido, se decidió que podría editarse mensualmente. De esta forma, con un tiraje que oscilaba entre los dos mil y tres mil ejemplares, aparecía el primer día de cada mes. Su cierre era el día 20 del mes anterior.

La publicación se distribuía en un principio en las manifestaciones, pese a que integrantes de otros movimientos independientes se habían ofrecido a comprar algunos ejemplares para ayudar a impulsar el nuevo periódico, pero esto último nunca se concretó. Aun así, CLETA decidió que para adquirir el periódico la cuota sería de carácter voluntario.

Después, cuando la gente ya identificaba *El Machete*, ellos mismos acudían a las oficinas, ubicadas en la ciudad de México (Donato Guerra número 7 interior 3 en la colonia Juárez), a adquirirlo personalmente y a tener contacto con su equipo de redacción para darles algunas recomendaciones.

Al observar que este fenómeno se repetía con frecuencia, hicieron la convocatoria a los lectores de reproducir los textos para ser divulgados entre sus conocidos y, además, los invitaban a integrarse al equipo de diseño, redacción y distribución. La oferta sigue abierta desde aquel entonces.

Fue así que *El Machete* alcanzó sus principales propósitos: ser aceptado por las organizaciones políticas independientes; mantenerse a través de sus ventas; consolidarse como vocero de los movimientos sociales; mejorar cada día la calidad de la publicación; y, por último, seguir vigente.

⁹ Simpson, Máximo. Op. Cit, pág. 149

Sin embargo, CLETA se percató de que hacía falta ampliar sus horizontes y se vieron en la necesidad de elaborar un periódico más práctico, es decir, que fuera más sencillo en su contenido, pues también se pretendía llegar a personas ajenas al movimiento para que tuvieran conocimiento y conciencia de éste.



Figura 4. Primera plana del ejemplar número uno de *El Machete* elaborado por CLETA.

La organización, actualmente denominada Organización Político Cultural CLETA (OPC-CLETA), explica que el fin periodístico que persiguen lo alcanzarán sólo a través de la cultura:

*Somos una organización cultural porque usamos nuestra capacidad creadora para diseñar, producir y promover un arte libre y liberador, una comunicación periodística de información, formación crítica y fundamentalmente una pedagogía de liberación que contribuya a la generación y reproducción de la conciencia de clase.*¹⁰

¹⁰ *Qué es la OPC-CLETA.* Documento publicado por la Organización Político Cultural Cleta, México, 2007, pág. 2.

La pedagogía, afirman, es una forma de transmitir los conocimientos y la cultura a las siguientes generaciones, de modo tal que nos hace diferentes a los animales al inculcar a nuestros hijos una forma de ser y de habitar el mundo libremente.

Dentro de este concepto, explican que hay dos vertientes: puede servir para dominar o para liberar. En la primera, se promueve una cultura de adaptación pasiva del educando a las circunstancias existentes del mundo. No cuestiona o modifica las opciones, simplemente se adecua a las condiciones de su ambiente.

Liberar representa el fomentar la conciencia crítica para asumir la responsabilidad histórica que tiene cada uno de nosotros ante nuestra realidad sociopolítica. Se crea un ser social autónomo de transformación y formación de un nuevo orden social y mundial.

Los integrantes de OPC-CLETA, con el objetivo de lograr este último punto en aquellos que no pertenecen al movimiento, llegaron a la conclusión de que una sección de *El Machete*, llamada *Machetearte*, que se dedicaba a la información de índole cultural, se independizaría del periódico para ser una tribuna más. *Machetearte* tendría un formato que permitiría leer las noticias ya analizadas de manera más pronta. Entonces, aclaran que:

Machetearte será un periódico informativo más ágil, dirigido a aquellos que, inquietos por la situación económica y política, quieren empezar a enterarse. Por ello su formato y contenido pretende ser sencillo, utilizando chistes, caricaturas, notas informativas breves.¹¹

OPC-CLETA comenzaba otro reto. El hecho de lograr mantener *El Machete* hasta este momento, no era garantía de que en el caso del *Machetearte*, al que nombraron periódico combativo, se repetirían las mismas circunstancias. Ellos pronosticaron que se enfrentarían a nuevos problemas. No se equivocaron.

¹¹ "Machete y Machetearte". Editorial de *Machetearte*. Enero de 1998, pág. 3

2.2 Las dificultades de no pensar igual

Entre las primeras cosas que debían decidir era quiénes conformarían el equipo de trabajo de *El Machete* y quiénes el del *Machetearte*. Las dos publicaciones demandarían tiempo para su elaboración y posterior distribución, que se tenía contemplado fuera en lugares transitados como el Sistema Colectivo Metro y, por costumbre, las manifestaciones que se pudieran suscitar en la ciudad de México.

El *Machetearte* surge en 1998 y los miembros del OPC-CLETA intentaron llevar al mismo tiempo los dos periódicos. No obstante, meses después recurrieron a la ayuda de la organización el Movimiento de Liberación Proletaria (MLP) para que se hiciera cargo de *El Machete* hasta que lograran fortalecer la nueva publicación. MLP aceptó. OPC-CLETA siguió en el consejo editorial y en algunas ocasiones mandaba artículos.

Durante los cinco años que duró el convenio, OPC-CLETA tuvo que hacer frente a diversos obstáculos. Uno de ellos fue el económico. *El Machete* sostuvo en un principio al *Machetearte*, pero había que lograr que el nuevo proyecto alcanzara rápido su autonomía.

Esto lo veían como una amenaza tangible a sus propósitos. Revelaron públicamente su preocupación en el primer número del *Machetearte* de la siguiente manera: “esperamos sortear las alzas en los costos de producción de ambos periódicos, alzas que en la práctica atentan contra toda la prensa independiente.”¹²

Entonces, con la finalidad de dar a conocer la publicación, decidieron no fijarle un precio, sino que fuera igual que *El Machete*, de cuota voluntaria. Esto estimularía al público lector a adquirirlo y por consecuencia estarían al tanto de esta nueva propuesta de hacer periodismo en México.

¹² Idem

El Sistema de Transporte Colectivo Metropolitano, mejor conocido como el Metro, representaba para los distribuidores una garantía de ofrecer su producto a un elevado número de personas en cada voceo. La práctica la inicia el semanario *Corre la Voz*, que surge en el 1988 para apoyar la campaña presidencial de Cuauhtémoc Cárdenas, pero que más tarde cambia su línea editorial para convertirse en un órgano informativo al servicio de los trabajadores.

Corre la Voz era distribuido por las mismas personas que se encargaban de elaborarlo. Su verdadero auge comenzó cuando empleados de la empresa en huelga Tornel vieron en él una oportunidad de dar a conocer sus demandas. Ellos pensaron que el Metro era un espacio no explotado por la prensa comercial y que había una gran cantidad de lectores potenciales que podrían interesarse por su trabajo.

Posteriormente, cuando la huelga terminó y fueron liquidados los trabajadores conforme a la ley, como lo solicitaban, ellos no abandonaron la publicación y siguieron con la comercialización en el Metro de su periódico. Esta labor la continuaron por cinco años más.

OPC-CLETA observó lo anterior e imitó la estrategia. Optó también por subir a los vagones del Metro a pregonar la venta del *Machetearte*. Sin embargo, se encaró con el mismo problema que el periódico *Corre la Voz*: la aparición de nuevas publicaciones que pretenden ser su competencia directa y la persecución de los distribuidores por el contenido del semanario.

Respecto al primer punto, cabe mencionar que hace algunos años el Partido de Acción Nacional sacó al mercado la publicación *Panorama*, que reflejaba los intereses del partido, pero sólo duró unos meses; el sector juvenil del Partido Revolucionario Institucional creó un semanario que también duró poco; por último, tenemos *El Ciudadano*, de Pedro Ferriz, que tuvo el mismo destino que las publicaciones anteriores.



Figura 5. Primera plana del ejemplar número uno del *Machetearte*.

Parte de este mismo problema, son las tácticas de medios comerciales que ven la posibilidad de hacer negocio creando diarios con información de espectáculos, deportiva y propaganda política. Muchas de ellas son distribuidas de forma gratuita, lo que ocasiona que las ventas de los semanarios independientes bajen considerablemente.

La segunda dificultad con la que se encontró el *Machetearte* en el metro fueron las intimidaciones a sus distribuidores. Por una parte se encuentran los vigilantes de las diferentes estaciones de este sistema de transporte y, por otro lado, los vendedores, quienes se encuentran agrupados en asociaciones e impiden la comercialización de esta prensa en líneas específicas como en los números 2, 5 y B.

Tenías que respetar las bases, caerles bien también a ellos (vendedores), a veces también decían que cómo estábamos vendiendo sin rendirles cuenta (sic) a las agrupaciones gremiales que los vendedores tienen. Querían que los macheteros también les llegáramos a rendir cuentas y rendir tributo, obviamente que no, entonces había ciertos conflictos.¹³

Además, existe otra forma de imposibilitar la circulación del periódico: la vía legal. Los guardianes del Metro, cuando llegan a sorprenderlos, los detienen y los entregan a una patrulla que los traslada y los entrega a la Justicia Cívica para definir su situación legal.

Deben pagar una multa para dejarlos libres o son encarcelados por 13 horas en un lugar conocido como “El Torito”, que es un reclusorio menor donde también aprehenden a comerciantes ambulantes por el delito de obstruir las vías de comunicación. Después son puestos en libertad.

Lo más común es que te quieran llevar. Es como un juego, tienes que estar distribuyendo y estarte cuidando de que no vayas a encontrar el operativo. El grupo que está en el Metro se llama Fuerza de Reacción, los conocemos como “los boinas”. A nosotros cuando nos detienen nos amparamos de que estamos ejerciendo la libertad de expresión, pero a ellos no les importa, sino que estamos obstruyendo vías de comunicación y también lo manejan como que somos vendedores, pero no somos vendedores porque es de cooperación voluntaria.¹⁴

Sin embargo, el metro no es el único lugar donde se distribuye el periódico. Esta labor se lleva a cabo también en las escuelas preparatorias, Colegios de Ciencias y Humanidades y facultades de la UNAM, aunque no todos los maestros les permiten ingresar al salón a ofrecerlo, dicen los distribuidores.

Por otro lado están los camiones donde aseguran pueden realizar su voceo de una manera más tranquila, pues no existe la presión de que los pasajeros vayan a bajar en dos minutos, como en el Metro. Asimismo, comentan que es

¹³ Entrevista a Alfredo Valente Martínez Ramírez, distribuidor de *Machetearte*, en la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, el 9 agosto 2009.

¹⁴ Entrevista César Emmanuel Meléndez Molina, distribuidor de *Machetearte*, realizada 4 julio 2009 en el Zócalo.

cómodo porque no tienen que estarse cuidando del operativo. La desventaja es que no venden tantos ejemplares como en este último.

Debido a los obstáculos que deben enfrentar los distribuidores todos los días, *Machetearte* pierde constantemente a miembros de sus plantillas. Asimismo, se une a ello otra situación por demás problemática: la necesidad de un buen sueldo, hecho que el periódico no puede ofrecer.

El periódico no cuenta con subsidios. El único recurso económico para cubrir sus gastos de producción es lo que obtienen los voceadores a través de las cuotas que reciben en intercambio por obtener un ejemplar.

Ante esta situación no hay una forma de pagar altos salarios. El periódico combativo ofrece actualmente a sus distribuidores comprar cada ejemplar en 70 centavos y obtener más en el intercambio con el público lector. Situación que no puede competir con las ofertas de los grandes diarios que provocan a los empleados del *Machetearte* para que cambien de publicación.

Por ejemplo, cuando apareció *El Universal Gráfico*, periódico de ágil lectura, se inicia comercializando en todas las líneas del Metro. Los encargados de su distribución ofrecieron a los voceros de la prensa popular un sueldo base más comisión por porcentaje de ejemplares vendidos.

Ante esta oferta, el *Machetearte* no podía replicar. Así que de los 100 distribuidores que tenían, solamente quedaron 30, los cuales no sólo se dedicaban a vender el periódico, sino que compartían la ideología de este medio impreso y trabajaban para que no desapareciera.

Ramón Sánchez, distribuidor, es un ejemplo de lo anterior. Fue miembro activo de la huelga de 1999 en la Universidad Nacional Autónoma de México y

dentro de este movimiento conoció la publicación. Él comenta su impresión de la siguiente manera:

Siempre en los movimientos hay una inquietud de estar haciendo periódicos, de estar haciendo volantes, precisamente para informar a las personas de los problemas; por qué somos, por qué estamos y, así, ir pidiendo apoyo ante toda esa cerrazón. Yo me incorporo al Machetearte para contrarrestar toda esta desinformación de los medios de comunicación.¹⁵

No obstante, al tener un menor número de distribuidores, el equipo de trabajo del *Machetearte* decidió buscar una nueva forma de obtener recursos para continuar presente, pues descartaban la posibilidad de renunciar al proyecto que consideraban útil a la sociedad.

Porque los medios deben sobrevivir, ser permanentes y para ello requieren de recursos igualmente estables. En un cierto nivel, éstos ya no pueden provenir por entero de la solidaridad y las aportaciones de los miembros de la entidad o núcleo que opera el medio... es posible ensayar fórmulas de financiamiento por publicidad o fórmulas mixtas (solidaridad-publicidad).¹⁶

La solución que tomaron fue la de vender espacios para publicidad en sus planas. Acordaron que no se trataría de cualquier anunciante, por ejemplo, jamás permitirían publicitar a empresas como Coca-Cola, sino organizaciones como Cooperativa Pascual o el extinto Sindicato Mexicano de Electricistas.

En suma, se puede decir que los primeros años de vida del *Machetearte* no fueron fáciles, pero sus coordinadores lograron mantener vigente la publicación. Cuando se percataron de que ya estaban consolidados en el gusto de los lectores y que podían mantenerse económicamente, decidieron terminar su convenio con MLP.

En abril de 2003, la dirección de *El Machete* fue adquirida nuevamente por el centro artístico. En el editorial de ese mes se expuso que después de varias

¹⁵ Entrevista a Ramón Sánchez, distribuidor, el 21 abril 2009 en las oficinas de Donato Guerra.

¹⁶ Gutiérrez, Espíndola José Luís. "Comunicación popular, cultura política y transición democrática". *Seminario, Medios y Fines*. UNAM, México, 1990, pág. 180.

reuniones entre ambas organizaciones se acordó la reincorporación del OPC-CLETA al proyecto, dándole las gracias al MLP por su colaboración y trabajo.

2.3 Un proyecto que no muere

“Periódico satírico y de combate”, es el slogan del *Machetearte*, mismo que deja en claro su intención de hacer frente a las situaciones que considera indebidas por medio de la palabra escrita, sin importar si el sentido irónico que plasma en sus críticas daña la sensibilidad de algunos políticos.

*El periódico se formuló el propósito fundamental de plasmar iniciativas en materia de salud popular, de lucha por la vivienda digna, por la educación, por las reivindicaciones sindicales, por la equidad de género y etnia, por una cultura de pueblo, por la justicia y la democracia.*¹⁷

Aunque son bastantes los casos de periódicos independientes que surgen y tienen los mismos propósitos, sucede a menudo que al poco tiempo de aparecer y dar la bienvenida a sus nuevos lectores, publican su despedida. En el caso del *Machetearte*, continúa después de doce años.

Una de las razones de la supervivencia del periódico combativo, consideran sus miembros, es que el contenido también se conforma de colaboraciones que envían los lectores, quienes no tienen acceso a un periódico comercial. Así lo afirma Sirahuen Millán, coordinador del periódico:

*“Machetearte es un medio en donde, siempre y cuando trabajes y de veras estés interesado en hacer algo por el pueblo, por la lucha social, por la lucha revolucionaria, es relativamente fácil o, yo diría, muy fácil que se te pueda publicar”.*¹⁸

La cooperación voluntaria también ha sido una cuestión fundamental para la permanencia de la publicación, ya que debido a la línea que rige al periódico, no pueden subsistir de algún tipo de publicidad relacionada con productos

¹⁷ Loewe, Ricardo. “El Machete que nos tocó vivir”. *El Machete*. Octubre de 2003, pág. 15.

¹⁸ Entrevista realizada a Sirahuen Millán, Coordinador de *Machetearte*, realizada el día 17 de octubre de 2009, en las instalaciones de la Escuela de Cultura Popular.

promocionados en televisión, por ejemplo, ni propaganda de algún partido político. En este sentido la distribución ha jugado un papel importante.

Estas características que identifican al *Machetearte* son motivo de que lo clasifiquen dentro del grupo de los llamados medios de comunicación alternativa, los cuales refieren un modelo de periodismo no convencional, ya sea por su financiación, su planteamiento comunicativo en general, la relación con los lectores o incluso la distribución.¹⁹

Al respecto, ellos mismos ratifican, el *Machetearte* es “un periódico serio y alternativo, alternativo porque es una alternativa de información ante los medios masivos de desinformación (sic)”²⁰, pues aseguran que no son como los oficiales, que divulgan ser imparciales, cuando en realidad muchos de ellos son vendidos. El *Machetearte*, dicen, es parcial, pero en tomar partido por los pobres y la lucha social.

Defienden que su prioridad no es vender un gran número de tirajes en corto tiempo, sino que sus escritos logren hacer conciencia en los lectores. Es un periódico comprometido con la lucha social y en ningún momento podría definirse como marginal, más bien, mencionan, es marginado, pues quien lo llama marginal lo margina.²¹

Despertar conciencias es la meta que los impulsó a empezar el proyecto, y el equipo de trabajo confirma que continúa con el mismo objetivo, pese a las contrariedades que pasaron y, dicen, siguen enfrentando. Explican que para no dejarse vencer tienen un arma que no necesita derramar sangre para hacerse escuchar: la palabra.

¹⁹ Coca, César y Peñalva, José Luis. *Modelos de los medios de comunicación social. Periodismo escrito*. Universidad del País Vasco, País Vasco, 1999, págs. 172 y 173).

²⁰ Entrevista a Alfredo Valente Martínez Ramírez, distribuidor de *Machetearte*, en la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, el 9 agosto 2009.

²¹ Idem

Debido a lo anterior, la prensa popular es objeto de numerosas críticas por parte de elementos del gremio periodístico. Sin embargo, existen periodistas que antes de entrar en el debate se dedicaron a investigar los motivos que impulsaron a elaborar proyectos de prensa independiente.

Las principales fuentes fueron los antecedentes periodísticos, el desarrollo que tuvieron en este tiempo e información de fuentes vivas con miembros que laboran en este tipo de publicaciones.

Las conclusiones a las que llegaron fueron que eran dos motivos primordiales los que impulsaban la aparición de estos proyectos: la represión a grupos populares como son los obreros, indígenas y campesinos; y la ausencia de un espacio mass-mediático donde pudieran manifestar sus demandas.²²

Así que los interesados se vieron en la necesidad de crear su propio espacio con los pocos conocimientos que tenían respecto a cómo construir, dirigir y mantener un medio de comunicación como lo es la prensa, para expresar abiertamente sus peticiones y, además, unir al proyecto nuevos aliados que estén dispuestos a luchar con ellos.

No obstante, cabe mencionar, existen profesionales de la comunicación que reconocen el trabajo de estos periódicos, uno de ellos es Jorge Meléndez Preciado, columnista de *El Universal* y de la *Revista Mexicana de Comunicación*, quien opina lo siguiente:

Se consideraba que la prensa marginal estaba fuera del sistema o que no participaba dentro de éste. Yo creo que no era así. Estaba dentro del sistema, solamente que no era una prensa que recibiera ninguno de los beneficios que debe recibir, sino que era soslayada, hostigada, menospreciada y atacada por el sistema predominante. Sin embargo, tiene una función importantísima, que es dar a conocer toda una serie de actividades que no difunde la prensa llamada establecida y que no difunde por muchas razones.²³

²² Karma, Tanius. "Comunicación popular, organismos civiles y democracia". *Revista Mexicana de Comunicación*, julio-agosto de 2001, pág.20

²³ Entrevista realizada a Jorge Meléndez Preciado, columnista de *El Universal*, el 16 de junio de 2009 en su domicilio ubicado en Coyoacan.

Expertos en el tema, creen que la prensa combativa tiene un lugar asegurado en la sociedad, puesto que funge como instrumento de control de los excesos que pueden llegar a tener grupos legalmente organizados y que tienen la oportunidad de imponerse a los demás.²⁴

Hasta este momento, el diario ya es conocido tanto por gente que comparte la ideología de izquierda, como por quienes no la profesan. La etapa de presentación terminó. Ahora inicia la de permanencia. Buscan estrategias para mantenerse y no desaparecer del gusto del público que ya conquistaron.

Si un lector se acerca a una publicación no diaria, es porque se basa en análisis y en la profundización de las temáticas. Así que no esperan ver los mismos datos que consultaron días antes, sino que buscan nuevas referencias, una narración detallada y un enfoque novedoso.²⁵

Para tales efectos, el equipo de trabajo del *Machetearte* se preocupa por aprender los principios básicos del periodismo y el diseño, con la finalidad de aumentar la calidad de la publicación y ofrecer un diario que satisfaga las expectativas de sus lectores. Cabe aclarar que los colaboradores del periódico no cursaron estudios profesionales en estas dos ramas.

A partir de esta circunstancia, se plantea una modificación del proceso de comunicación al que estamos acostumbrados, porque el ciudadano pasa a tomar el papel de emisor, sin la intervención del profesional-periodista que forma parte de un gremio especializado, como sucede en los medios convencionales.

Tomando en consideración esta particularidad, que pudiera ser catalogada como un área de oportunidad y crecimiento, hay quienes la valoran como un punto positivo, ya que los colaboradores de un periódico, al no formar parte de un gremio que puede ser limitado por reglamentaciones del Estado, suele ser más libre y, por

²⁴ Fernández, Guido. *Agonía a la hora del cierre. El minuto de silencio que puede cambiar al periodismo*. Trillas, México, 2000, pág.43

²⁵ Coca, César y Peñalva, José Luis. Op. Cit., pág. 146

consecuencia, con menos compromisos que influyeran en lo que respecta a publicar escritos que no se desean.

La contraparte sería que los miembros, al carecer de una técnica especializada para elaborar mensajes, pueden llegar a construirlos de forma inadecuada. Asimismo, se tiene la referencia de que buscan una respuesta a muy corto plazo y entonces no se dedican a realizar un análisis profundo para que el lector ubique de manera más general el problema, lo que es un obstáculo para la efectividad de los mensajes.

Pese a estas aseveraciones, el equipo de trabajo del *Machetearte* afirma que seguirá con la misma línea y compromiso que llevan hasta el día de hoy. Continuarán cumpliendo con la labor social que se han fijado: hacer conciencia entre la gente, ya que, dicen, no venden un producto, lo que ellos hacen es conciencia.

El anhelo de los integrantes del periódico es que su trabajo sea recordado con el paso del tiempo. Lo anterior lo hicieron público en una edición especial en la que en un mismo ejemplar aparecieron *El Machete* y *Machetearte* de la siguiente manera:

Quizás se pueda cumplir —como siempre nos recalca el Llanero para motivarnos en tiempos difíciles— la aspiración de que en 100 años los historiadores citen con más frecuencia al Machete y al Machetearte que al Excélsior, tal como sucedió con el periódico agonista (sic) Regeneración respecto del porfirista Imparcial²⁶.

Sobre este punto, Alfredo Valente Martínez, distribuidor y estudiante de la carrera de Filosofía y Letras en la UNAM, opina lo siguiente

²⁶ Loewe, Ricardo. Op. cit., pág. 15

*El periódico Machetearte tiene un grado de importancia como lo tuvo el periódico Regeneración, antes de la revolución. El periódico Regeneración tenía un discurso muchísimo más radical, también por las condiciones históricas y por el pensamiento anarquista de Ricardo Flores Magón, pero cumple el mismo papel, llegar a las comunidades marginadas, llegar al obrero, como en aquel tiempo al esclavo, el trabajador.*²⁷

Este deseo los estimula a querer ser mejor en cada número que planean. Ellos esperan continuar con esta labor de combatir la discriminación por parte de un Estado que califican de intransigente, aunque signifique seguir con obstáculos al realizar su trabajo, pues todo forma parte de la encomienda que un día tomaron.

Lo importante es estudiar los procesos cuando están pasando. El historiador que está abstraído con la historia del pasado, a veces se pierde de vivir e identificar la historia del presente, la historia que hoy escribe sus páginas. Lo que está pasando con *Machetearte* forma parte de la historia de México y no se debe de valorar cien años después como sucedió con *Regeneración*.²⁸

²⁷ Entrevista realizada a Alfredo Valente.

²⁸ Idem

CAPÍTULO 3. EL MACHETEARTE DE LOS PIES A LA CABEZA

El éxito de cualquier proyecto depende de la eficacia en las estrategias que programen los coordinadores para impulsarlo. El compromiso con un toque de innovación es la combinación que el equipo de trabajo del *Machetearte* eligió para ayudar a que la publicación se convierta en un referente de la lucha social en nuestro país.

Como organización *Machetearte* tiene su origen en la Organización Político Cultural CLETA (OPC-CLETA), la cual está dividida en tres grandes áreas: pedagógica, cultural y medios de comunicación. Dentro de esta última, por supuesto, se encuentra el periódico cuya función es brindar a la sociedad, información de interés general alejada de la manipulación de las fuentes oficiales y con un lenguaje sencillo.

Estas características han logrado que la publicación siga vigente, pero éste no ha sido el único factor. El hecho de contar con un equipo comprometido es la base sobre la cual se ha cimentado el éxito. Sus integrantes han sorteado diversas dificultades, que van desde la cuestión económica hasta la rotación constante de sus miembros, quienes por distintas circunstancias no pueden permanecer por largos periodos dentro del grupo.

Los criterios para la elaboración y la distribución de este material combativo, se desarrollaron con el tiempo como parte de un proceso natural necesario, ya que los descubrimientos tecnológicos influyeron en los medios de comunicación que al no querer rezagarse, no tuvieron otra opción que aprender y hacer uso de ellos.

Por otra parte, el panorama social y político del país está en transformación constante; nuevos problemas nacen y se deben investigar para discutirlos más tarde en el espacio que brinda el periódico. Los géneros periodísticos son elegidos con mayor cuidado, pues no hay que olvidar que la sociedad también es diferente.

Tales circunstancias fueron motivos suficientes para que *Machetearte* se viera obligado a evolucionar. Se tomaron decisiones importantes y se utilizaron nuevos recursos. Sin embargo, el objetivo principal no cambió ni cambiará, asegura el equipo de trabajo, que es: luchar por un México más libre.

3.1 La necesaria aplicación de la tecnología

La tecnología avanza todos los días. Los grandes medios, al contar con un capital sólido, pueden darse el lujo de conseguir innovaciones de punta, sea cual sea el costo. Tienen fácil acceso a ellas. El posicionamiento que tienen en la mente de los lectores les permite disfrutar de una rentabilidad que les genera ganancias importantes.

Los lectores evolucionan y se vuelven más severos. Además del contenido de la publicación, exigen calidad en la presentación. La imagen debe ser dinámica, pues se vive en una época en la cual la mayoría de las actividades se realizan de forma pronta y, de igual manera, se le exige esto a la información.

*La interrelación entre realidad individual y colectiva y la capacidad tecnológica de los medios es lo que hace posible una prensa especializada con expresiones que responden más al espacio y al tiempo personal que a concepciones inspiradas en una suerte de sociología compartida.*¹

Apropiarse de la tecnología adecuada fue un recurso que adoptaron los coordinadores del periódico. Algunos de sus integrantes tenían conocimientos en este ramo, pero la mayoría vio en el uso de esta herramienta una gran dificultad para continuar con su trabajo debido a la poca o nula experiencia en su utilización.

El problema venía de tiempo atrás con la elaboración de *El Machete*, ya que cuando se inició este proyecto, debía maquetarse totalmente a mano mediante

¹ Coca, César y Peñalva, José Luis. *Modelos de la comunicación social. Periodismo escrito*. Universidad del País Vasco, País Vasco, 1999, pág. 21

grandes cartulinas de las cuales se mandaba a realizar los negativos para posteriormente llevarse a imprimir.

La maquetación implicaba pegar letra por letra y cuando se requerían imágenes se recortaban de cualquier revista. Después se dio el salto a la máquina de escribir eléctrica y posteriormente a la llamada *composer*, una máquina rentada a la empresa IBM.

Teníamos una composer, que es el antecedente de la computadora... tenía memoria también. Es como una máquina de escribir, parecida, pero tenía memoria y guardaba los textos, te daba formato... las rentaba la IBM, no me acuerdo cuánto era pero las rentaba, y después de tantos años tú podías adquirirla, entonces en ésa empezamos.²

La necesidad de aplicar nuevas tecnologías para un mejor desarrollo de la publicación obligó a sus integrantes a adentrarse en la materia. Ninguno de ellos era experto, así que todas estas cuestiones las fueron aprendiendo con la práctica mediante el apoyo de quienes tenían algún conocimiento al respecto.

La anécdota fue detallada a sus lectores después de 13 años, como una situación graciosa que valía la pena contar para comprender las peripecias que enfrentaron para ofrecer la publicación con las características que se conocen actualmente.

El Machete se había modernizado con el uso de la computadora, pero era para hacer una especie de serpentinas que luego se pegaban a la medida de unos cartones de desecho, de un periódico grande que ya no los usaba; vil tijera y engrudo que resultaba muchas veces en columnas chuecas. Y poner las fotos y dibujos al tamaño, ni te platico.³

Para la elaboración del periódico utilizaban el programa de computación Word. Ahí bosquejaban las columnas e insertaban el texto. Luego, las imprimían en una máquina que requería una cinta de 30 pesos y las recortaban.

² Entrevista a Maruca González, encargada del área multimedia, realizada el 3 de septiembre de 2009 en las instalaciones de *Machetearte*.

³ Loewe, Ricardo. "El Machete que nos tocó vivir". *El Machete*, octubre 2003, pág. 15

Posteriormente, las acomodaban y así las llevaban a una imprenta que se localiza en las inmediaciones de La Villa.

Después, cuando les entregaban las hojas impresas, ellos mismos tenían que doblarlas para darles forma de periódico, pues si se lo pedían al impresor era un servicio que tenía un costo extra, hecho que no podían solventar, ya que apenas iniciaban con el proyecto.

Trataron de buscar maneras para agilizar este proceso. Cuando hacían sus presentaciones artísticas, que hasta hoy no se dejan de realizar, le pedían al público presente que les ayudara a doblar el mayor número de hojas mientras contemplaban el espectáculo. Ellos aceptaban. Estamos hablando de entre dos y tres mil ejemplares.

El equipo de *El Machete* pensó que no era justo que el público tuviera que hacer ese trabajo. Opinaron que esa situación no la podían realizar por siempre, así que hicieron un esfuerzo y con la obtención de ganancias decidieron pagar el servicio de doblado al impresor.

Cuando ya tenían resuelto este problema, se enfocaron en solucionar la cuestión de la calidad de la publicación. El programa Word no les facilitaba el trabajo y ello se reflejaba en elementos desalineados en cada página. Esto los obligó a probar cosas nuevas.

Los miembros del equipo que tenían más conocimientos en computación se propusieron enseñarles a los demás otros programas que facilitaran la labor. “La técnica sufrió avances insospechados: Una compita muy querida usaba el ‘corel’, que era un ‘softgüer’ excelente, con el que nos pasábamos las noches cuadrando una paginita o una gráfica porque a la compu no le alcanzaba la memoria.”⁴

⁴ Loewe, Ricardo. “El Machete que nos tocó vivir”. *El Machete*. Octubre 2003, pág. 15

Estas experiencias sirvieron de referente para los colaboradores del *Machetearte*, quienes pensaron que todos debían, ahora sí, aplicarse en el aprendizaje de los programas de computación porque no sabían cuándo se necesitaría de su ayuda en la elaboración directa del periódico.

Lo que pasa es que la misma tecnología te va metiendo, te va creando necesidades, yo siento que hay que utilizarla si eso te ayuda en tu trabajo... si es una necesidad que tienes para esto, la aprendes o la aprendes. Nos fuimos metiendo a la tecnología como una necesidad, para no estar pegando letrita por letrita, aquí haces eso, lo pones del tamaño que quieras y lo imprimes.⁵

Estos incidentes no fueron los únicos que tuvieron que enfrentar para actualizar la publicación. Cuando finalmente lograron conseguir una fotocopidora, en el mercado ya estaba a la venta el escáner, que facilitó a otras publicaciones la reproducción fiel de imágenes para ilustrar sus textos.

La tecnología es un aspecto que los periodistas y los comunicólogos deben considerar por dos importantes escenarios para desempeñar su profesión: el público se cultiva constantemente en el manejo de los medios y los medios, por su parte, ya están a disposición de todos con calidad que van desde lo pésimo hasta lo excelente.⁶

El equipo de *Machetearte* vio imprescindible el hecho de ahorrar para comprar innovaciones tecnológicas de mediana calidad, con el fin de no rezagarse respecto a otras publicaciones y, por consecuencia, desaparecer del gusto de sus lectores. Pero no contaron con que aparecería en el mundo un invento que transformaría radicalmente la forma de canalizar la información.

La Internet aparece y suscita toda una revuelta entre la sociedad. Pensar que podías platicar con gente de todo el mundo en tiempo real y a un costo más

⁵ Entrevista a Maruca González, encargada del área multimedia, realizada el 03 de septiembre de 2009 en las instalaciones de *Machetearte*.

⁶ Espinosa, Mondragón Miguel A. "Nuevas tecnologías y periodismo". *Los Periodistas*. Abril 2004, pág.60

bajo de lo que representaba el uso del teléfono, generaba hermetismo. Las grandes empresas comerciales confiaron en esta creación para promocionarse.

Los medios de comunicación, como tales, no podían estar excluidos. No se concebían fuera de esta realidad que representaba un campo muy amplio de posibilidades para dar a conocer sus servicios como difusores de información y al mismo tiempo ser consultados por la sociedad.

El usuario de Internet puede revisar los diarios de todo el mundo en la red de manera fácil y sencilla. En sólo unos cuantos minutos se puede ver la primera plana de los periódicos más importantes y aquellos que no tienen la posibilidad de adquirirlos los pueden consultar.

Las revistas y periódicos, en su mayoría, ofrecen una membresía gratis para recibir las noticias más relevantes del día en su correo electrónico, sin la necesidad de molestarse en perder el tiempo buscándolas. Cancelar este servicio es igual de fácil.

En México, *El Universal*, *La Jornada* y *Proceso*, entre otros, ya tienen un lugar reservado en el ciberespacio. Las consultas son de manera gratuita. Incluso existe la posibilidad de leer números atrasados con el sólo hecho de ingresar la fecha en el buscador de la página.

Internet, probablemente en mayor medida que otros medios de comunicación, cambió la concepción del trabajo, entretenimiento, educación, política y comercio. Cada vez más personas optan por ingresar a él para buscar cualquier cosa, pues es seguro que la encontrarán.

Machetearte no quiso rezagarse. Su equipo de trabajo vio en esta herramienta una opción para darse a conocer con aquéllos que todavía no lo hacían. Además, imaginar que gente de otros países conociera su labor, los motivaba. Su difusión sería masiva a través de la página www.machetearte.com.

A partir de estos acontecimientos, el periódico ha tratado siempre de tener en reserva un monto de dinero ahorrado para cualquier imprevisto de tipo técnico. Aseguran los integrantes de esta publicación que no dudarán en comprar cualquier aparato electrónico que los ayude a ser competitivos ante los grandes periódicos.

Machetearte se ha preocupado por obtener la mayor tecnología posible para aplicarla. Su equipo busca estrategias para evitar que la falta de adquisición de nuevos aparatos para la elaboración del periódico perjudique aún más la economía del diario.

3.2 OPC-CLETA: Donde la organización comienza

Los integrantes de *Machetearte* son parte de la Organización Político Cultural CLETA (OPC-CLETA), agrupación política y artística que decide abarcar movimientos de protesta social, que no tenían un espacio para manifestar su descontento en contra de las injusticias presentadas en el país. Se define como:

*La unidad articulada y sistematizada de trabajos artísticos, periodísticos, pedagógicos y económicos constituidos para la emancipación política, cultural y económica de las clases proletarias excluidas.*⁷

Las áreas que maneja esta organización son la pedagógica, cultural y de medios de comunicación. En la cuestión pedagógica se habla de un proceso de enseñanza bilateral, en donde el alumno y el maestro aprendan el uno del otro. Para dicho propósito se creó la Escuela de Cultura Popular en la década de 1970, donde se imparten diversos cursos relacionados con las artes, cursos para formadores y también donde se enseñan oficios.

⁷ *Hacia el ¿Qué es la OPC-CLETA?*. Documento publicado por la Organización Político Cultural CLETA, México, 2007. Pág. 4



Figura 6. Logotipo de la Organización Político Cultural CLETA. Obtenido de la página www.cleta.org

También tiene como objetivo la búsqueda de una enseñanza emancipadora, que permita a las clases oprimidas recibir la educación necesaria que les permita librarse de la clase dominante. A las personas se les reconoce como seres humanos y no, “como vasijas vacías que deben ser llenadas por los conocimientos de aquellos que *detentan* la verdad.”⁸

Quienes se interesan en impartir un curso dentro de esta institución, no sólo deben comprobar que cuentan con los conocimientos necesarios mediante documentos o apoyo audiovisual, sino que además deben estar comprometidos con la lucha social.

Aquellos que no manejan técnicas educativas, reciben apoyo por parte de los integrantes de la escuela, para que al momento de impartir el curso, puedan transmitir el conocimiento de forma adecuada y apegado a la ideología pedagógica que maneja la organización.

Los costos de los cursos son bajos, ya que no se trata de lucrar con la enseñanza, el objetivo primordial es proporcionar conocimientos que puedan aplicarse no sólo en el aspecto de la lucha social, sino también que permitan a las personas ayudarse en la cuestión económica. Para cubrir este aspecto se imparten cursos de manualidades y oficios.

⁸ Ibidem pág. 16

La idea es “desde enseñar a hacer una comida hasta enseñar a poner ladrillos o hacer muebles, la Escuela de Oficios impulsa talleres, cursos, pláticas y eventos donde se puedan transmitir, intercambiar y profesionalizar estos y otros conocimientos populares y milenarios.”⁹

Los miembros de la Escuela de Cultura Popular realizan eventos para tener un acercamiento con la comunidad; para ello se organizan jornadas donde invitan a los vecinos a participar en diversas actividades y además se ofrece apoyo como servicios odontológicos, por poner un ejemplo.

La parte cultural es cubierta mediante el Centro Libre de Experimentación Teatral y Artística (CLETA), donde a través de las artes dramáticas, se busca que la sociedad se encuentre informada de la situación actual del país para crear conciencia. Uno de los personajes importantes dentro de esta difusión, es el “Llanero solitario”, encarnado por Enrique Cisneros quien también es coordinador de *Machetearte*.

El foro más importante con el que cuenta este centro es el Foro Abierto de la Casa del Lago ubicado en el bosque de Chapultepec, en el cual se presentan diversos eventos artísticos.

*El Foro Abierto busca ser un centro político-cultural que sea capaz de despertar la conciencia crítica de la realidad de las clases sociales explotadas y excluidas. Ser un espacio de expresión de arte y de las manifestaciones culturales revolucionarias más diversas de México, por medio de las cuales se libere la potencia creadora del ser humano, se revele la injusticia esencial del capitalismo, se recuerde al individuo su carácter como sujeto de transformación social y su necesaria intervención como ciudadano involucrado en los asuntos de la vida política.*¹⁰

⁹ Disponible en <http://www.cleta.org/>. 27 de septiembre de 2009.

¹⁰ Disponible en: <http://www.cleta.org/category/foro-abierto-de-casa-del-lago/>. 17 de octubre de 2009

ORGANIGRAMA OPC-CLETA

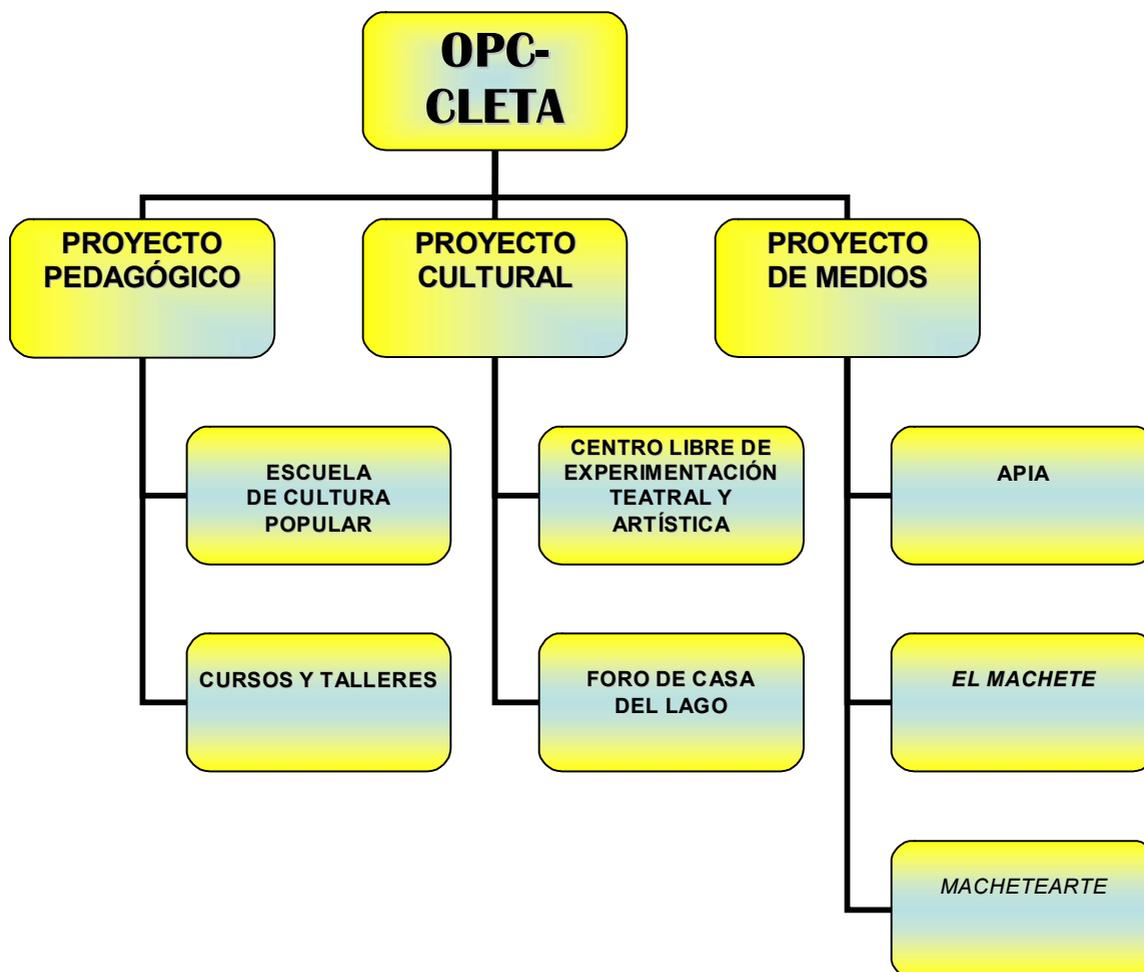


Figura 7. Organigrama de la OPC-CLETA, realizado por las autoras con base en entrevistas.

Para complementar esta propagación de la cultura y como parte de la búsqueda de un acceso a las artes de forma gratuita, desde 1975 se lleva a cabo en el estado de Guanajuato, el Festival Cervantino Callejero del CLETA, paralelo al oficial, que en cada emisión logra reunir a un mayor número de participantes a nivel internacional, quienes comparten la misma ideología de este colectivo o están interesados en ella.

Las actividades culturales están enfocadas principalmente a los habitantes del estado, quienes por los altos costos no pueden asistir a los eventos del

programa oficial. Esto ha permitido que la población simpatice con la propuesta, sobre todo porque ha contribuido a disminuir los desmanes provocados por algunos visitantes y porque las familias pueden disfrutar de diversión sana.

El trabajo es voluntario e involucra diversas actividades. Es necesario hacer una invitación a distintos grupos artísticos nacionales e internacionales a sumarse al evento. Una vez que ya se ha confirmado quiénes asistirán, semanas previas al festival se deben verificar las cuestiones de logística para evitar contratiempos.

Los días en los que se lleva a cabo este festival cultural, la participación de todos se vuelve fundamental. Los voluntarios están preocupados por dar una buena recepción a los invitados, por las cuestiones de alimentación y hospedaje, tener todos los elementos necesarios para cada número que se presenta; aunado a esto, apaciguar a las autoridades, quienes en varias ocasiones se convierten en un obstáculo importante en términos de seguridad.

Por otra parte en el área de medios se encuentra la Agencia Periodística de Información Alternativa (APIA), tribuna mediante la cual se comunica acerca de acontecimientos de interés general, pero desde una perspectiva distinta a la presentada en los medios oficiales.

Actualmente la APIA no sólo tiene colaboradores a nivel nacional, sino también internacional, éstos envían de forma constante información generada en sus lugares de origen para que sea incluida en la página. Cuando se presenta algún acontecimiento de suma importancia, se abre un apartado especial, donde se le da seguimiento.

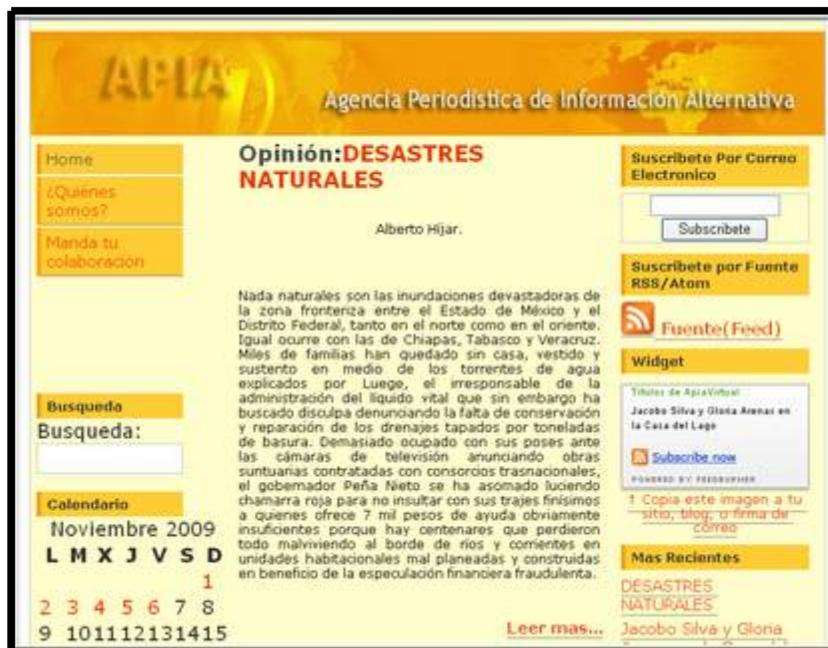


Figura 8. Página de APIA. Obtenida de la página www.apiavirtual.com

La página es actualizada diariamente. La información llega mediante correo electrónico y los coordinadores de APIA se encargan de revisarla para escoger las notas, artículos o reportajes que serán incluidos. Se revisa que la información no se repita, o que no haya datos que contradigan la ideología del colectivo.

Maruca González, quien además de coordinar la parte virtual de *Machetearte* también hace lo propio con APIA, comenta que el trabajo se torna pesado debido a que no hay mucha gente interesada en colaborar en esa área, puesto que no les resulta atractivo leer continuamente notas sólo para seleccionarlas y subirlas a la red.

*Hemos invitado a muchos compañeros a colaborar, pero no quieren, es que les digo “¿quieres colaborar en APIA y en Machetearte?” y les decimos en que [van a colaborar], entonces vienen pero todos quieren reportear, todos quieren ver sus artículos, pero diles que se vengán dos horas a escribir a subir notas, no les interesa. Vienen y... les enseño y todo, pero ellos quieren salir, así es el protagonismo que siempre tienen los periodistas, “yo quiero reportear, yo quiero ir a una actividad y escribir, hacer una nota y que se publique en el periódico”.*¹¹

¹¹ Entrevista realizada a Maruca González, encargada de la página de Internet del *Machetearte*. Realizada en las instalaciones de Ayuntamiento, el día 03 de septiembre de 2009.

Con pocos voluntarios debe realizarse todo el trabajo, incluso en fines de semana para que la página se encuentre actualizada. Los que se integran aprenden las cuestiones tecnológicas para subir la información.

Estos proyectos forman parte de una organización que tiene como objetivo el ser voz de las clases oprimidas. Sus integrantes reconocen que mediante la organización lograrán el objetivo que se han propuesto: crear un nuevo orden social.

...nuestros esfuerzos luchan por comprender, erradicar y resolver las causas esenciales (económicas, políticas, jurídicas y culturales) de la enajenación, la explotación y la exclusión laboral; de la fetichización del lenguaje y la cultura de masas; de la negación de las culturas indígenas y populares; de la destrucción de los ecosistemas; y de las relaciones alineadas entre los hombres y mujeres.¹²

Todas las áreas cumplen un papel importante, pero al momento de referirnos a medios se llega a una cuestión relevante, debido a que se habla de transmitir información necesaria para que la sociedad tome una postura ante el acontecer actual.

En el área de medios de la OPC-CLETA, también se encuentra *El Machete*, del cual ya se mencionó en el capítulo anterior, tuvo su origen en manos de artistas como Diego Rivera o la fotógrafa Tina Modotti, y que también sirvió como estandarte para el PCM. Actualmente es una publicación de los grupos que están en contra del capitalismo.

Por otra parte se encuentra *Machetearte*, el cual toma una gran importancia debido a que ha buscado ser el periódico que salga de los estándares de las publicaciones que son exclusivas de la izquierda en México. Utiliza un lenguaje sencillo para captar a un número importante de lectores y no como en otras donde se emplea un lenguaje complejo que sólo es entendido por aquellos que han leído autores como Carlos Marx o Lenin.

¹² *Hacia el ¿Qué es la OPC-CLETA?*. Documento publicado por la Organización Político Cultural CLETA, México, 2007, pág. 2

Este periódico ha logrado permear en la sociedad mediante el trabajo de varios voluntarios que con el objetivo de concientizar a la sociedad, reúnen esfuerzos para coordinar las labores propias de realizar un periódico: recolección de información, edición, revisión e impresión, entre otras actividades.

Además sirve como carta de presentación para toda la organización por ser el medio que tiene más contacto con el público, de ahí los conocen y la gente comienza a interesarse por las demás actividades. Posteriormente se les canaliza al área adecuada de acuerdo con los intereses que la persona maneje.

Aquí también va incluida la labor de los distribuidores, quienes todos los días recorren distintas calles de la ciudad de México o líneas del metro voceando el contenido del periódico para despertar el interés de los lectores.

Machetearte, al igual que las otras áreas de OPC-CLETA, cuenta con un equipo que trabaja de forma constante para sacarlo adelante, aunque como toda organización, enfrentan distintos problemas que si bien no han detenido la publicación del periódico, sí han afectado el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo.

3.3 Los miembros del proyecto combativo

El propósito principal de cualquier periódico es llegar hasta las manos del lector. Éste calificará la publicación de acuerdo con sus características y si ella supera sus expectativas la adquirirá nuevamente; en caso contrario, no volverá a pagar para obtenerla.

Los integrantes de OPC-CLETA tienen en *Machetearte* el escaparate para aquellos que no tienen voz dentro de los medios comerciales. Su meta principal es que esta publicación se convierta en un punto de referencia para todos aquellos

que deseen estar informados del acontecer diario. Actualmente no existen estadísticas del número de lectores del periódico.

Por su parte, los integrantes buscan las estrategias necesarias para que el proyecto no desaparezca y, por el contrario, continúe en crecimiento.

Dado que el contexto de estas organizaciones es nuevo, su metodología y sus contenidos cambian en su relación con las anteriores organizaciones populares; debido a que la sociedad es más compleja y diversa, la comunicación organizacional, las estrategias de difusión les imprimen una personalidad a estos grupos.¹³

Para cumplir con ese propósito, el periódico combativo solicitará a sus miembros estar al pendiente de los acontecimientos políticos para analizarlos y reflexionar su posible influencia en las diferentes capas de la población. Posteriormente, discutirán sus puntos de vista para llegar a una conclusión unificada que se publicará como la postura de la organización.

Sin duda muchas de esas publicaciones están en manos de unos pocos y sirven como informadores a la manera de los grandes medios. Pero hay casos en que la participación de los interesados es directa y los mensajes circulan con un control democrático que impide todo intento de manipulación. Aún cuando suele delegarse la elaboración en unos pocos miembros del grupo, la presencia del resto mantiene una fuerte tendencia a presentar lo que realmente interesa a todos. El espontaneísmo inicial de estas publicaciones va disminuyendo a medida que aumenta la organización del grupo.¹⁴

En sus inicios, *Machetarte* no delegaba funciones en sus integrantes. Todos tenían contacto con las diversas actividades en las que estaba involucrada la elaboración del periódico. La consecuencia fue que se generó desorden al momento de tomar decisiones en aspectos de construcción y distribución.

A pesar de que los miembros de la publicación trabajaban para dar a conocer su material, esto no ayudaba a proliferar a la prensa combativa. El hecho

¹³ Karma, Tanius. "Comunicación popular, organismos civiles y democracia". Revista Mexicana de Comunicación, julio 2001, pág. 20.

¹⁴ Prieto, Castillo Daniel. *Discurso autoritario y comunicación alternativa*. Premiá, México, 1991, pág.24.

de que los redactores fueran a la vez distribuidores y difusores del proyecto, reducía las posibilidades de aprovechar el tiempo y los recursos disponibles.

Al observar los problemas que les ocasionaba no fijar obligaciones a cada integrante del equipo, decidieron tomar en cuenta las habilidades, aptitudes y conocimientos de cada uno de ellos para asignarles tareas específicas. Se buscó asegurar un trabajo más eficiente y estable.

Nunca se pretende la reproducción de los organigramas de los grandes medios, pero sí tener un mínimo de orden para evitar la experiencia recurrente del grupo que asume de manera entusiasta todas las tareas, pero que pronto se desgasta y decide abandonar la misión.¹⁵

Para evitarlo, el equipo del *Machetearte* confeccionó su propia jerarquización de funciones, no obstante, todos tienen presente que eso no significa que alguien tiene más poder sobre otros, pues luchan para que esa supremacía termine en la sociedad, sino que ciertas personas deben dirigir el proyecto por mérito de su conocimiento y entusiasmo. *Machetearte* está conformado de la siguiente manera:

Los coordinadores dirigen las tareas primordiales para la elaboración del periódico; realizan actividades relacionadas con la edición, pues son ellos quienes eligen los textos que se incluirán en cada número y el lugar que ocuparán. Administran los recursos con los que cuentan y deciden cuál será su destino, pero informan al resto de los miembros de sus disposiciones para hacer un consenso en caso de que así se requiera.

Para cumplir con dichas tareas, se busca realizar reuniones en donde se discuta la información relevante de la semana para saber qué se incluirá,

¹⁵ Gutiérrez, Espíndola José Luis. "Comunicación popular, cultura política y transición democrática". Semanario, Medios y Fines, UNAM, México 1990, pág. 180.

asimismo se analiza lo publicado anteriormente con la finalidad de mantener un buen estándar en cuanto a calidad de información.

Sin embargo, las distintas actividades que tienen los integrantes, en algunas ocasiones impiden que las reuniones se lleven a cabo de forma satisfactoria. Entonces la mecánica de trabajo es distinta, sobre todo en los cierres de edición. Los coordinadores mantienen contacto mediante correo electrónico o el messenger para intercambio de textos, corrección y emitir opiniones acerca de éstos.

La idea de coordinar es que el compañero que sea responsable de coordinar el periódico ese día tiene que revisar los correos de redacción a donde nos llegan los escritos de los colaboradores constantes y de los colaboradores permanentes que tenemos. También allí llegan los escritos de los colaboradores eventuales; también a los correos nos escriben los lectores y de ahí sacamos las notas del lector opina. Una vez consultados los correos bajamos los escritos, les damos formato, revisamos redacción, ortografía, contenido, todo lo vamos integrando en un solo archivo y, una vez que ya tenemos la cantidad de materiales casi llena, siempre dejamos un espacio para portada, en el caso de Machetearte la portada es algo así como la posición editorial...¹⁶

Con todo lo anterior, se define la temática principal que se expondrá en el ejemplar correspondiente, la cual dará cuenta de hechos de actualidad desde el punto de vista de la lucha social. Los coordinadores tienen el compromiso de conocer los criterios preestablecidos por la colectividad, sobre todo para la realización o elección del editorial que será incluido.

Para ello, los integrantes del proyecto, a través del proceso de socialización, establecerán una forma especial y personalizada de establecer y codificar el conocimiento para convertirlas en ideas comunicables que los identifiquen ante los demás.¹⁷

¹⁶ Entrevista realizada a Sirahuén Millán, coordinador de *Machetearte* el 17 de octubre de 2009 en las instalaciones de la Escuela de Cultura Popular.

¹⁷ Cruz, Reguillo Rossana. *En la calle otra vez. Las Bandas: identidad urbana y usos de la comunicación*. Iteso, México, 1991, pág.43

La mesa de redacción se encarga de dar forma, mediante la elaboración de los textos a la idea que todos plantearon. Se busca que los integrantes de esta área también tengan conocimiento de la línea que rige al periódico y los propósitos perseguidos. Tienen presente que todos los escritos deben llevar una carga de sátira, su sello como periódico combativo.

Está conformada por los colaboradores frecuentes y los colaboradores esporádicos. Los primeros son quienes tienen más contacto con la organización. Envían textos de forma habitual, los cuales realizan basándose en el acontecer actual. Tienen mayores conocimientos de la ideología manejada por el colectivo y por consecuencia, sus textos son incluidos con mayor facilidad.

Por otra parte se encuentran los colaboradores esporádicos, quienes envían textos porque tienen la inquietud de opinar acerca de alguna temática y, por supuesto, que sea publicado. Generalmente los escritos son enviados por los mismos lectores mediante correo electrónico. Los coordinadores se encargan de revisarlos y corregir ortografía en caso de ser necesario y si se ajustan a las normas indicadas por el equipo, se incluye.

Si existe alguna recomendación para el colaborador, se envía por el mismo medio. A pesar de que estos participantes no son profesionales del periodismo, la exigencia es la misma: realizar un escrito sobre un tema relevante o bien, de actualidad.

En el área de diseño gráfico se verifica que todos los elementos embonen bien en la publicación, sobre todo en las cuestiones de forma y tamaño, además de brindarle presentación a los textos. En los cierres de edición, los escritos que ya fueron elegidos, se le envían al diseñador mediante correo. Para realizar este trabajo se echa mano de programas de cómputo como *Freehand* y *Photo Shop*.

Esta área ha tomado mayor fuerza porque el periódico ya es a color. La decisión se tomó como parte de un crecimiento y empezó a realizarse de esta forma a partir del número 1457. En este mismo departamento tienen contemplado el esbozo de las caricaturas.

Organización actual del periódico *Machetearte*

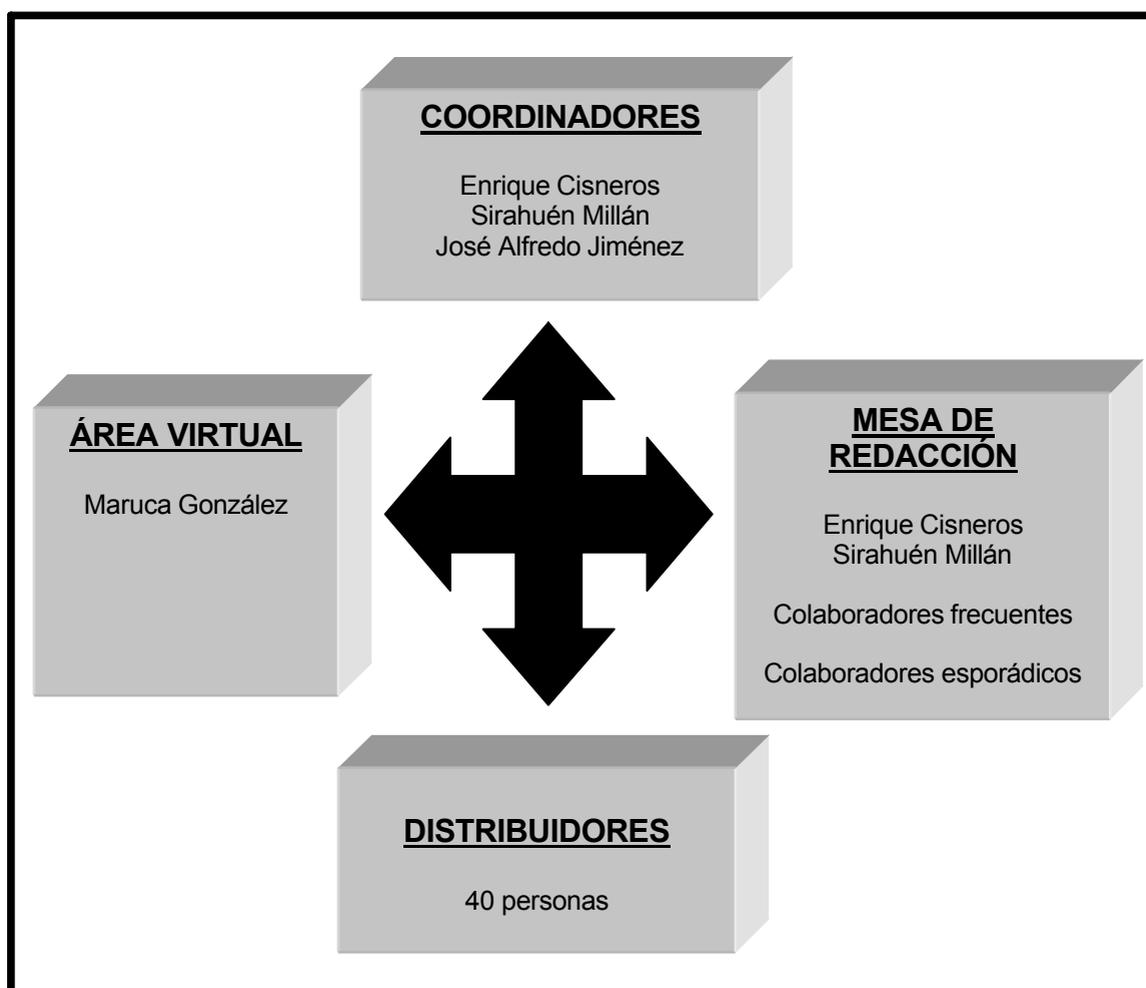


Figura 9. Organigrama actual del equipo de *Machetearte*. Realizado por las autoras con base en la información recabada mediante entrevistas.

En el área multimedia se encuentran quienes se dedican al diseño y actualización de la página de Internet. Cada nuevo número del *Machetearte* se sube al sitio para que lo más pronto posible los cibernautas tengan acceso a la edición. Además, en caso de que exista un acontecimiento fortuito, al igual que en APIA se abre un espacio para darle seguimiento con la finalidad de que también la página se convierta en una opción más de información.

Por último, están los distribuidores que son enviados a puntos estratégicos de venta para ofrecer el periódico mediante una cuota voluntaria. Ellos se encargan de vocear parte del contenido de la edición actual para que el público se interese por adquirirla.

Cada quien cuenta con un estilo propio de comunicar, hay desde quienes son discretos al momento de ofrecer la publicación, hasta quienes imprimen un tono de denuncia a su discurso, incluso están los que realizan alguna sencilla representación teatral para promocionarlo.

En todos los chavos y chavas que distribuyen Machetearte hay un gran potencial, son jóvenes la mayoría, rebeldes como todo joven, estudiantes de CCH, Bachilleres, del Politécnico, de la UNAM, trabajadores que ven en la distribución una opción económica para ayudarse en los gastos de su escuela o de sus familias.¹⁸

Los distribuidores acuden a un punto de reunión donde se les entregan los ejemplares que ellos decidan, los cuales se les da al costo, y ellos se encargan de distribuirlo en espera de recuperar lo invertido y obtener una ganancia.

Esta división del trabajo les ha permitido durante mucho tiempo llevar a cabo satisfactoriamente las actividades que requiere la elaboración del periódico. Cada elemento se concientizó de sus obligaciones y eso derivó en una reducción notable del tiempo de elaboración.

¹⁸ González, Maruca. “Testimonios de lucha”. *El Machete*, febrero 2005, pág.7

Sin embargo, en la actualidad el proyecto debe enfrentarse a ciertos problemas relacionados con la poca interacción entre sus integrantes. Esto lo confirma el coordinador Sirahuén Millán. Apunta que por falta de tiempo, como ya se había mencionado, sus medios de comunicación son el messenger y el correo electrónico para acordar puntos importantes de la publicación.¹⁹ En cuanto a reuniones donde se solicita la asistencia de los integrantes indica que:

Si hay reuniones al menos dos veces al año en donde entre todos se hace una evaluación del desempeño del compañero, o sea cómo ha sido su trabajo y se le dan opiniones, puntos de vista, se critica constructivamente su trabajo y se le anima también a seguir o se le escucha cuando tiene algo que decir.²⁰

No todos acuden a estas reuniones y aunado a ello, está el problema de que ahora las actividades ya no están divididas, de nueva cuenta todos se involucran en cuestiones no relacionadas con su encomienda, como resultado de la falta de un equipo numeroso.

Sin embargo, a pesar de que se trata de un equipo pequeño, pero sólido, son muchas las tareas porque también existe una preocupación por realizar trabajo que incida directamente en aportes para la comunidad.

Este tipo de asociaciones tiene por lo general dos principales objetivos: mejorar la calidad de vida de su comunidad en aspectos sociales, culturales y/o profesionales; y por otra parte, está la asistencia moral a los movimientos independientes cuando se informa de sus actividades por medio del periódico.²¹

Para realizar todos sus propósitos la publicación necesita de recursos económicos. Sin embargo, el problema de la financiación se ha convertido en una cuestión de cuidado, porque de ahí se desencadenan problemas como la rotación constante de personal. Una forma que ellos han encontrado para sortear la

¹⁹ Entrevista realizada a Sirahuén Millán, coordinador de Machetearte el día 17 de octubre de 2009 en las instalaciones de la Escuela de Cultura Popular

²⁰ Entrevista realizada a Sirahuén Millán.

²¹ Cortagerena, Alicia B. y Freijedo, Claudio F. *Administración y gestión de las organizaciones*. Macchi, Argentina, 1999, pág. 39.

cuestión monetaria es el trabajo voluntario. Quien tiene ciertas aptitudes para realizar una tarea en específico, se encarga de ello, sin remuneración económica, pero sí con el firme propósito de sacar adelante la publicación y contribuir con la sociedad.

El gran esfuerzo que realizan los integrantes, aunado a la tecnología que han aplicado, ayudan a que la publicación continúe vigente. Reconocen la importancia de mejorar día con día, para hacer que *Machetearte*:

...sea asumido por el movimiento de izquierda revolucionaria y popular como medio de comunicación periodística y tribuna para dicho movimiento; con un espectro amplio de voces, con presencia en gran parte del país, con una importante distribución, contando con su propia imprenta y con un número importante de visitas en su página de Internet. Un referente necesario dentro del universo de los medios de comunicación tanto para los mismos periodistas como a los lectores en general. Además de contar con una plantilla de profesionales en el periodismo escrito y gráfico en buena cantidad y calidad.²²

Por tal motivo, es necesario realizar una descripción detallada de las situaciones problemáticas que aquejan al equipo de *Machetearte*; brindarle un conjunto de estrategias de comunicación interna respetando su ideología, aclarando que no se busca que se apropien de conceptos manejados dentro de las grandes empresas, pero sí de los elementos que ayudarán a este colectivo a fluir y a convertirse, primero en un referente de buena organización interna, para después ser reconocido como el mejor equipo dedicado a la elaboración de publicaciones de izquierda.

²² *Hacia el ¿Qué es la OPC-CLETA?*, documento publicado por la Organización Político Cultural CLETA, México, 2007, pág. 10.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA PARA UN MEJOR FUTURO

Machetearte es una publicación que con el paso del tiempo ha demostrado ser un proyecto sólido y con ideales, sin embargo la meta de seguir vigente se consiguió gracias al trabajo de cada uno de los elementos que integran a esta organización.

El equipo de trabajo es, sin duda, la piedra angular del periódico. La comunicación entre ellos representa un punto clave e indispensable para mantener el profesionalismo y plasmarlo en sus páginas.

Tienen presente que pese a los objetivos alcanzados, el mercado es cada vez más exigente y esto los obliga a mejorar sus prácticas de comunicación para asegurar su permanencia y consolidar a la organización.

La finalidad de esta investigación es llevar a cabo un diagnóstico en materia de comunicación organizacional para detectar necesidades y posteriormente realizar un plan de acción interno que les garantice reforzar y optimizar su funcionamiento.

La comunicación no hace distinción, todos ya sean agrupaciones grandes y chicas, de izquierda y derecha, comerciales y no comerciales, entre otras, necesitan un plan de comunicación organizacional para visualizar un crecimiento a futuro.

4.1 El diagnóstico a los *macheteros*

El primer paso de un plan de comunicación es el diagnóstico. Conocer el contexto actual permite ofrecer posibles estrategias organizacionales a corto, mediano y largo plazo.

En este caso no es un obstáculo la tendencia política que tiene la organización, pues “independientemente de su tamaño, campo de actividad, objetivos y desafíos, el plan de comunicación ofrece una trama global dentro de la cual la empresa (u organización) establece su lugar y su papel”.¹

El resultado del diagnóstico nos permitirá conocer el desempeño y las necesidades de la organización en materia de comunicación interna, para establecer de esta manera medidas correctivas y preventivas que favorezcan su desempeño.

Thierry Libaert menciona que para llevar a cabo el proceso de diagnóstico es indispensable elegir los métodos y técnicas a utilizar, ya que según la elección suelen obtenerse resultados muy diferentes.

Para esta investigación se estableció la necesidad de efectuar entrevistas con personajes claves de la organización, de tal manera que los datos recabados fueran mayores y de mejor calidad.

En cuanto a las entrevistas realizadas, se verificó buena disposición por parte de los entrevistados. Al cuestionar a los coordinadores y algunos distribuidores estos hablaron del compromiso social adquirido al integrarse al equipo de *Machetearte* y coincidieron en el hecho de que la publicación es una opción de información para la sociedad.

Los coordinadores reconocieron deficiencias, como la falta de un equipo numeroso que facilite las tareas para la realización del periódico; en materia de comunicación interna mencionaron que existen complicaciones para reunirse de forma constante, pues las actividades realizadas fuera de la publicación en ocasiones se los impide o aunque exista la convocatoria hay quienes simplemente no acuden.

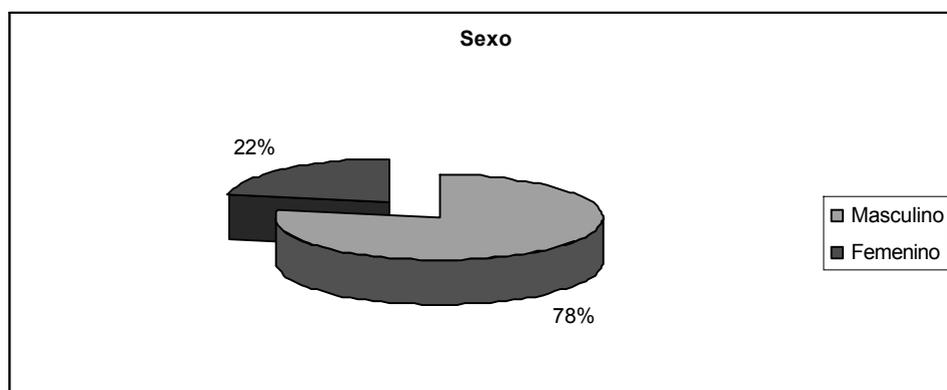
¹ Libaert, Thierry. *El plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. Limusa, México, 2005, pág. 26.

Por otra parte, indicaron que es difícil integrar a personas interesadas en participar, también por la falta de tiempo. Coincidieron en que para ellos es muy importante encontrar soluciones que permitan resolver estas cuestiones a largo plazo porque reconocen que esto ayudaría a la publicación a crecer aún más.

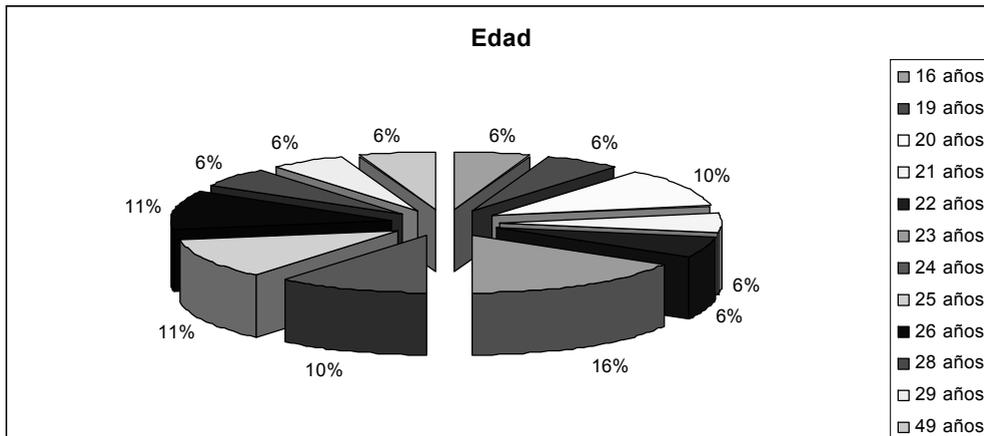
Posteriormente, se aplicó una encuesta a los integrantes de *Machetearte*, con la finalidad de conocer la visión que ellos tienen de su propio equipo y conseguir de esta manera información relevante acerca de sus necesidades.

El cuestionario se conformó de siete preguntas abiertas y 10 de opción múltiple, sumando así 17 preguntas. (Ver anexo núm. 1) La encuesta se aplicó a 35 de un total de 50 miembros, es decir un 70 %, pues al resto fue imposible contactarlos dadas sus actividades. A continuación presentamos los resultados:

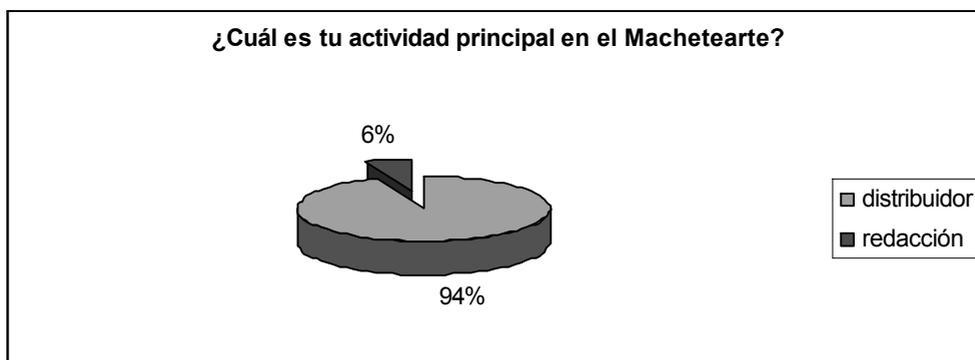
La encuesta iniciaba con el requerimiento de datos sencillos como sexo y edad. Obtuvimos que el 78% de los participantes son hombres y el 22% mujeres.



Por otra parte, en lo concerniente a la edad, el rango oscila entre los 16 y los 49 años, siendo la mayoría adultos jóvenes: 6% tiene 16 años, el 6% cuenta con 19 años, 10% tiene 20 años, 6% tiene 21 años, igual porcentaje tiene 22 años, 16% cuenta con 23 años, 10% tiene 24 años, 11% tiene 25 años, un 11% más tiene 26 años, el 6% cuenta con 28 años, 6% tiene 29 años y 6% tiene 49 años.



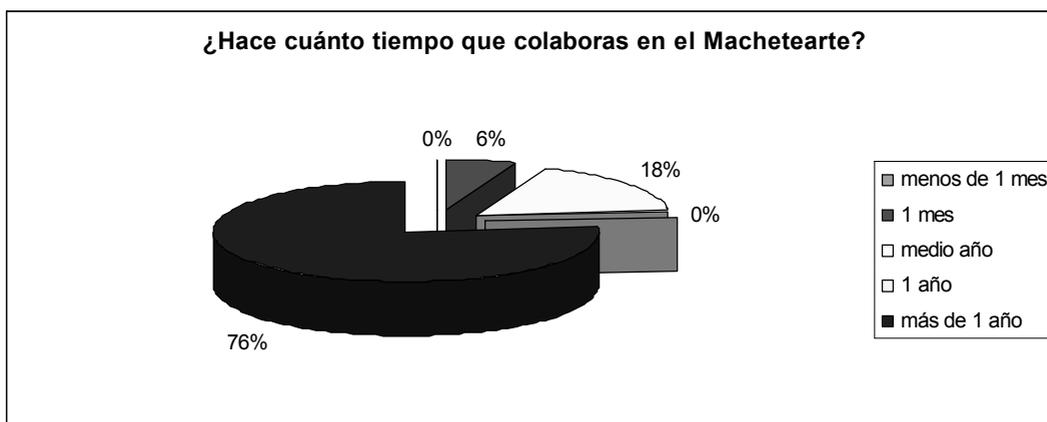
La mayoría de los participantes fueron distribuidores (94%), ya que son la plantilla más numerosa. El 6% son parte del Departamento de Redacción. Cabe mencionar que los coordinadores no participaron en esta actividad, pues fueron entrevistados de forma individual, tal y como se mencionó anteriormente.



Sumado a las funciones anteriores, el 8% comentó formar parte del Festival Cervantino Callejero, otro 8% de la Agencia Periodística Alternativa APIA y otro 8% ser partícipe del activismo, el cual se traduce en apoyar en marchas a organismos como el extinto Sindicato Mexicano de Electricistas (SME) de la extinta compañía Luz y Fuerza del Centro (LyFC).



En contraste, el 76% respondió que aparte de su actividad principal dentro de la organización como distribuir, redactar o diseñar, no se involucran en ninguna otra área del *Machetearte* o del CLETA.



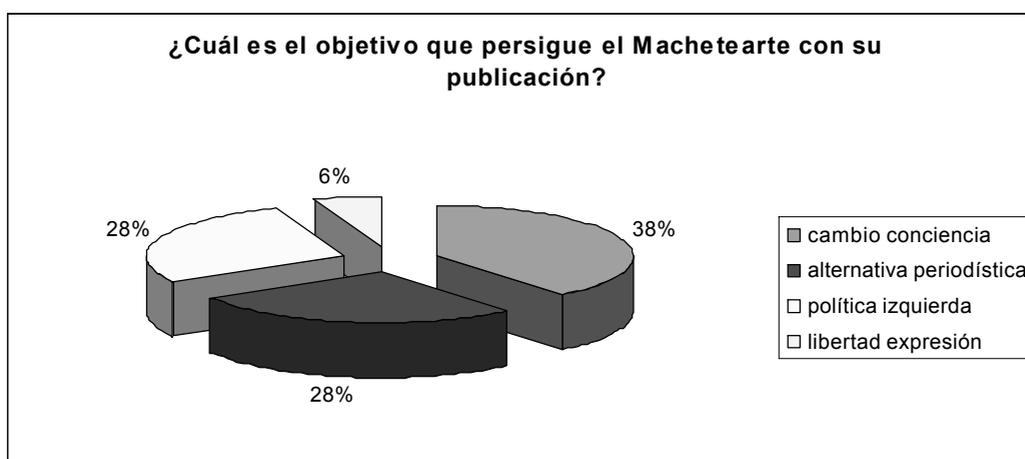
En lo concerniente a la antigüedad, la mayoría del personal (76%) que compone la organización tiene más de un año de pertenecer a ella. Los miembros de nuevo ingreso (6%) tienen en promedio un mes. Dentro de este intervalo el 18% asegura contar con medio año de formar parte del grupo.

Cuando se les cuestionó acerca del organigrama del *Machetearte*, los encuestados no olvidaron mencionar que su público lector es un elemento

importante, pues realiza colaboraciones periódicas como escritos o comentarios para la publicación.



No obstante, sólo nombraron al Departamento de Redacción y Distribución, omiten hablar del área de Diseño dentro de dicha estructura. Por otro lado, el punto relevante es que el 17% de los encuestados consideran que no existe una organización formal y bien establecida en el periódico.

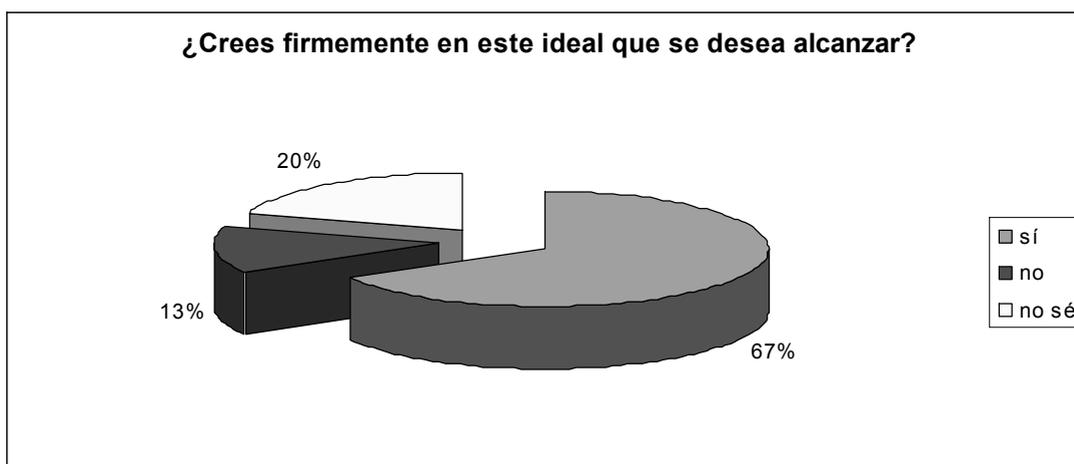


Sobre el objetivo que persigue el periódico, el 38% contestó que el propósito principal es lograr un cambio de conciencia en su público lector. Otros motivos son: ejercer una política de izquierda (28%), ser una verdadera alternativa

periodística (28%) en nuestro país y, en último lugar, consumir su libertad de expresión (6%).

La siguiente pregunta realizada fue si creían con firmeza en el ideal u objetivo que la publicación persigue. La respuesta fue positiva para el 67%, un 13% confesó que no y que son otras las justificaciones que conservan para permanecer dentro de la organización.

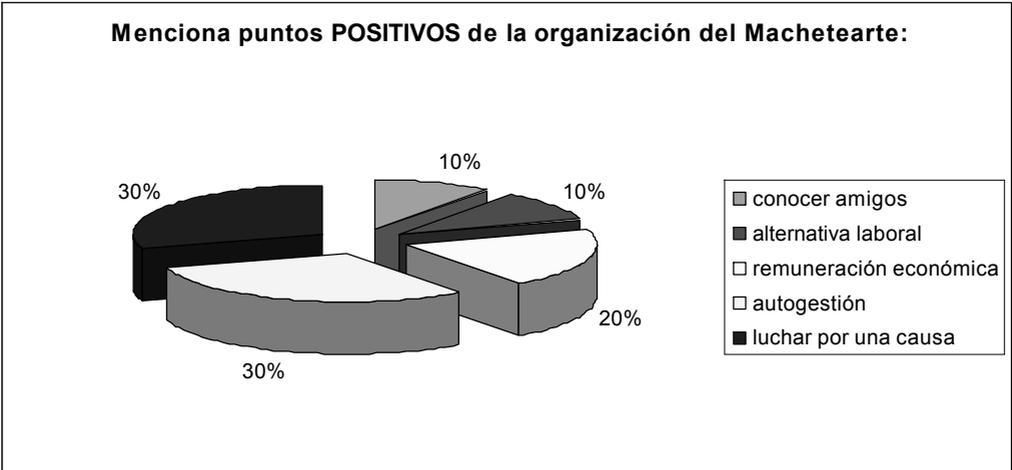
Por último, el 20% reveló que no puede distinguir entre si su posición es a favor o en contra de los propósitos que desean alcanzar la mayoría de los miembros del *Machetearte*.



Acto seguido, se les preguntó sobre la importancia que tiene para ellos recibir una remuneración económica por sus responsabilidades dentro del grupo. El 53% ratificó que recibir un pago por sus actividades es indispensable, siendo entonces que el objetivo como publicación pase a segundo término.



El 29% aseguró que la cuestión económica no es vital, mientras que para el 18% es intrascendente recibir o no una gratificación por llevar a cabo diligencias en el equipo de trabajo del *Machetearte*.

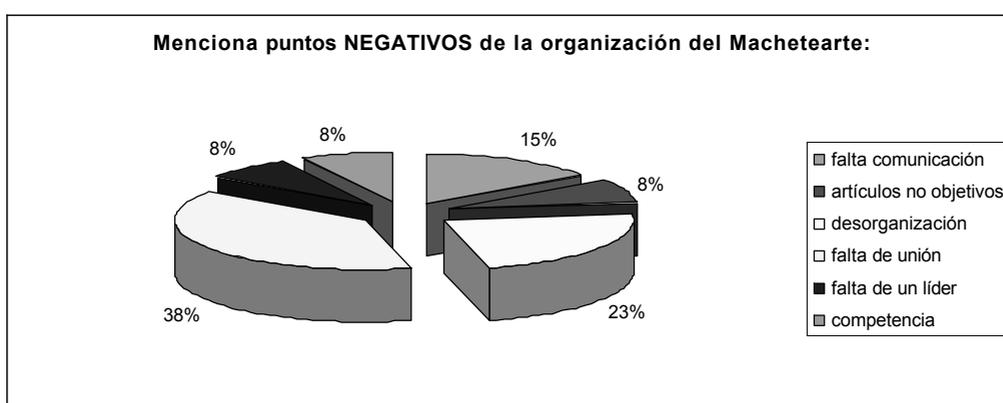


Con la intención de indagar más sobre la percepción que los miembros tienen de su organización, se les cuestionó acerca de los puntos negativos y positivos que desde su perspectiva tiene este colectivo.

Respecto a los puntos positivos, expusieron que les agrada el hecho de la autogestión (30%), por ejemplo el asignarse sus propios horarios, como en el caso de los distribuidores.

Asimismo, luchar por una causa (30%), como el cambio de conciencia o el apoyo a sindicatos de instituciones reconocidas a nivel nacional. El 20% insiste en mencionar la importancia de una remuneración económica.

El resto opina que lo favorable es que resulta ser una alternativa laboral (10%) para todos sus compañeros y, que además, les permite conocer y hacer nuevos amigos (10%) con quienes compartir otras inquietudes.



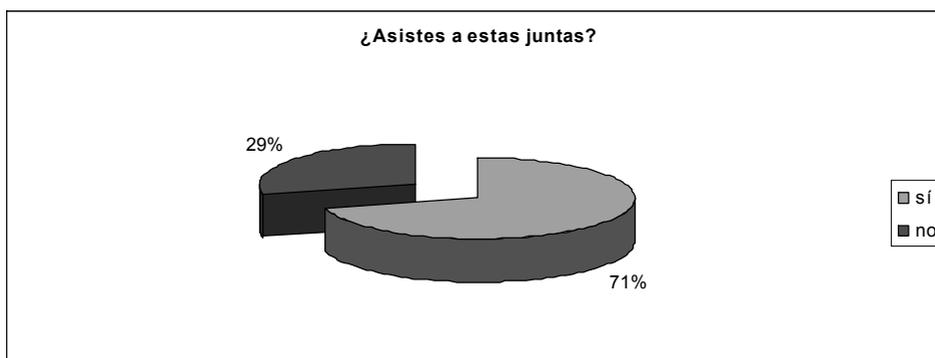
En lo concerniente a los puntos negativos, el 38% piensa que no hay unión entre los miembros del grupo, lo cual trae como consecuencia que cada uno de ellos se administre de forma independiente y autónoma sin considerar los intereses de la mayoría.

Por otra parte, el 23% asegura que existe una desorganización y una notoria falta de comunicación (15%) en el equipo, sumado a lo anterior, la falta de identificación de un líder (8%) formalmente nombrado.

Finalmente, comentan que los artículos que publican no son objetivos (8%) y que esto puede repercutir en el gusto del público. La competencia (8%), suponen, es otro obstáculo.

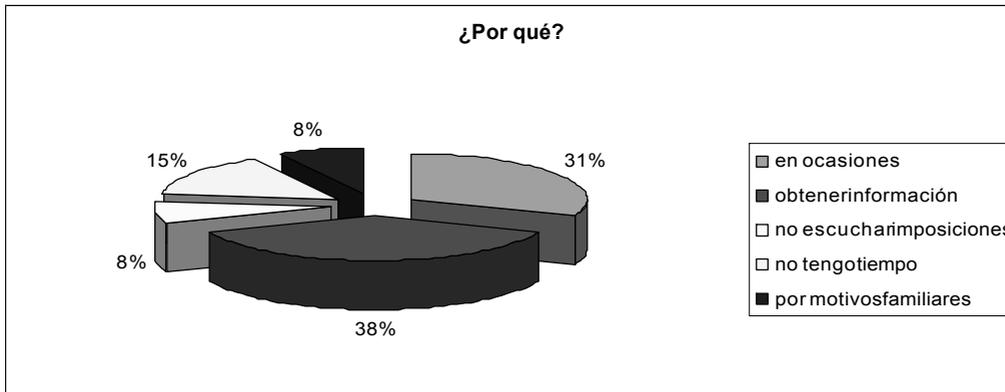


Después se cuestionó a los encuestados acerca de la periodicidad de las juntas que se realizan, la respuesta fue dividida: el 43% dice que cada mes, el 31% asegura que cada 2 ó 3 meses, el 13% confirma que cada año y el 13% asevera que nunca.

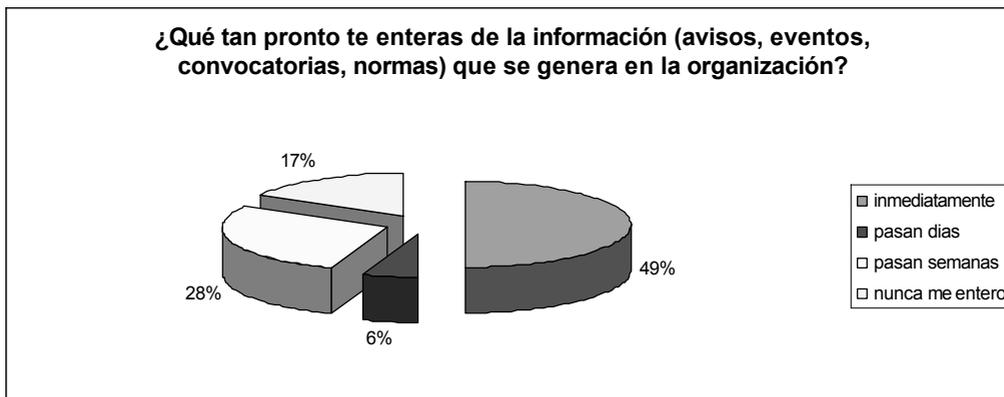


Acto seguido, se les cuestionó por su participación en dichas juntas. El 71% revela que sí asiste a ellas, mientras que el 29% declara que no se presenta.

El principal motivo de su asistencia a las reuniones es obtener información acerca de las decisiones o cambios generados en la organización. Sin embargo, sólo el 8% revela asistir con constancia y un 31% confiesa acudir sólo de forma esporádica.

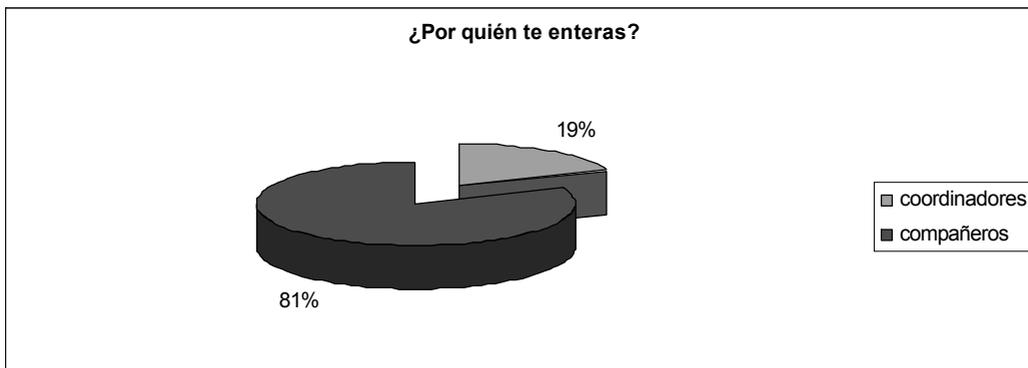


En contraste, los demás confiesan que no acuden a las reuniones por evitar escuchar imposiciones (8%) por parte de los dirigentes, por no contar con el tiempo suficiente (15%) para asistir a ellas y, los restantes, por motivos familiares (8%) de fuerza mayor.



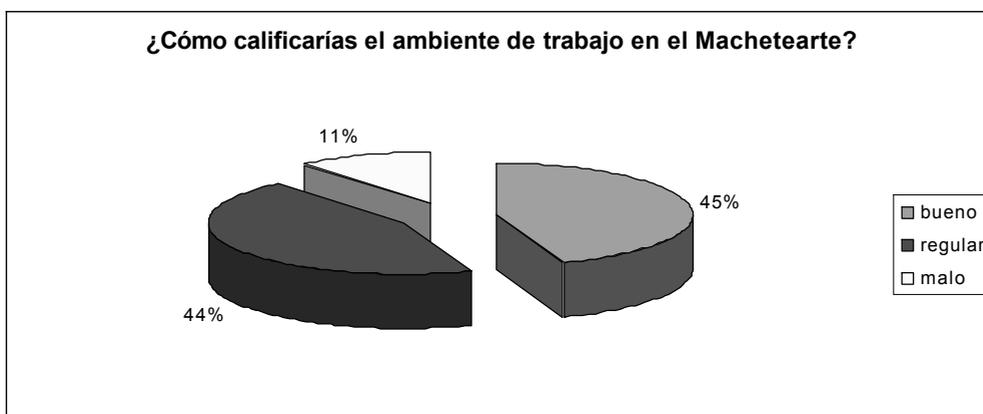
En relación con lo anterior, se les preguntó qué tan pronto se enteran de la información que se genera dentro del grupo del *Machetearte*, a esto respondió el 49% que inmediatamente.

El 28% revela que pasan semanas antes de enterarse, el 17% afirma que nunca se da cuenta y el 6% dice que pasan sólo unos cuantos días para que tengan conocimiento.



La información se propaga, opinan, entre todos los miembros gracias a la intervención de los mismos compañeros (81%) y a los coordinadores (19%) del periódico.

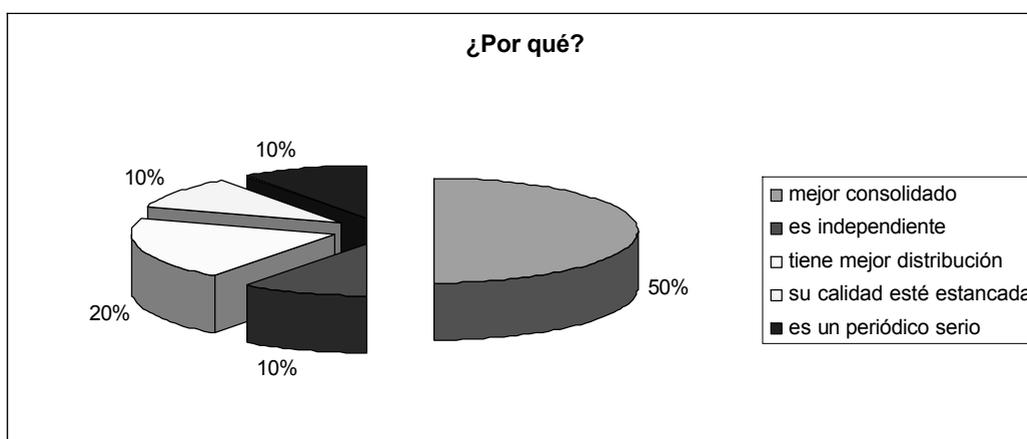
Al llegar al punto de cuestionarlos sobre el ambiente de trabajo, el 45% lo califica de agradable, un 44% lo cataloga como regular, pues considera que existen puntos por perfeccionar y 11% definitivamente asume que es malo.



La siguiente pregunta hizo hincapié en la competencia. Los miembros del equipo piensan que *Machetearte* es igual (33%) a otras publicaciones de la misma línea. El 33% lo concibe superior. En contraste, el 7% indica que es inferior. El 27% no tiene una opinión definida.



Las ventajas ante la competencia, reflexionan, es que está mejor consolidado (50%) en el gusto del lector, asimismo tiene una red de distribución más coordinada y, claro, es un periódico serio (10%) e independiente (10%), lo que le facilita la libertad de expresión. Por otra parte, la desventaja es que su calidad (10%) está estancada y no muestra algún crecimiento.

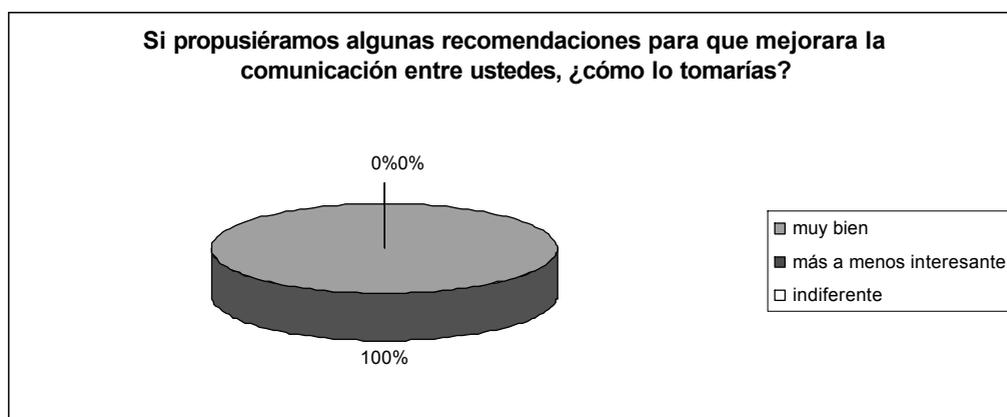


Ante la identificación de carencias, ellos proponen que una de las soluciones para resarcirlas es involucrar a todos los miembros (61%) dentro de las acciones para lograr el cambio, así como manejar temáticas más diversas (15%) en el contenido del periódico.

Aumentar la periodicidad (8%) y asignar lugares fijos de distribución (8%) podrían ser otras prácticas para contribuir al desarrollo de la organización y por consecuencia del periódico.



La última pregunta que se les realizó dentro de la encuesta fue saber cómo considerarían las recomendaciones que surgieran como resultado de esta investigación. El 100% opinó que sería una buena aportación y que las reflexionarían para llevarlas a cabo.



Como paso final del diagnóstico que se le aplicó al equipo de trabajo del *Machetearte* fue la observación. El modo de interacción, la participación, la asignación de tareas, la asistencia de los miembros, entre otros, fueron puntos que no se perdieron de vista.

Se advirtió que los coordinadores del periódico facilitaron el desarrollo de esta indagación al proporcionar material hemerográfico y participar en las actividades que se les requería.

El resto de los miembros fueron invitados por los coordinadores a colaborar después de haberles explicado nuestros propósitos. No obstante, algunos miembros mostraron desconfianza en un principio, pero terminaron integrándose.

En las reuniones que presenciamos se observó una baja asistencia. En cuanto al debate de los temas, cada elemento tiene la oportunidad de exponer su punto de vista. Al final, llegan a una conclusión en consenso y marcan la pauta para llevarlo a cabo. Ejemplo de lo anterior es cuando discuten el contenido del periódico para el siguiente número.

Es importante mencionar que el amplio rango de edades entre los integrantes del equipo no es un factor que influya de manera negativa en su interacción. Se percibió en todo momento un respeto entre ellos. Sin embargo, existen pequeñas asociaciones construidas por intereses en común.

Podemos señalar que el diagnóstico arrojó las siguientes conclusiones:

- a. El rango de edad de los miembros es amplio.
- b. Los distribuidores representan el grupo mayoritario.
- c. Los integrantes de *Machetearte* confiesan que no existe organización ni práctica de una comunicación efectiva y tampoco unión entre ellos.
- d. La mayoría del personal tiene más de un año de pertenecer al periódico.
- e. La remuneración económica es el principal motivo de integración de nuevos elementos, así como de la permanencia de más de la mitad de los integrantes.

- f. El compromiso de cambiar la conciencia del lector y demás objetivos que persigue el periódico, es desplazado por el interés monetario.
- g. Los dos puntos anteriores son factores que repercuten en la poca asistencia a las juntas, así como la escasa difusión de datos tales como lugar, fecha y hora de la reunión entre todos los miembros. Cabe mencionar que algunas personas tienen también otras actividades, como un segundo trabajo y/o la escuela.
- h. En las reuniones existe respeto y cada elemento tiene la oportunidad de expresarse y opinar.

De acuerdo con estos resultados se elaboró un plan de comunicación interna que pretende erradicar las deficiencias que tiene la organización y, en consecuencia, optimizar su funcionamiento, lo cual se traduce en integración y compromiso de parte de todos los integrantes por alcanzar los objetivos fijados.

4.2 Una propuesta de crecimiento

El diagnóstico nos permitió identificar las necesidades de la organización de *Machetearte*. Se observaron deficiencias que no permiten llevar a cabo una comunicación efectiva entre sus integrantes y para ello se realizó un plan de comunicación interna que contempla seis ejes de acción.

Una de estas necesidades es redefinir a la organización de *Machetearte* con la finalidad de que se conozcan la misión, visión y valores para tener claros los objetivos que persigue y que así los integrantes vayan en su búsqueda.

REDEFINIR MACHETARTE

MISIÓN:

Ser un medio de comunicación alternativo que despierte la conciencia crítica del lector para que tome acciones frente a la situación socio-política del país.

VISIÓN:

Ser asumido por el movimiento de izquierda revolucionaria y popular, como el medio de comunicación principal, con presencia en gran parte del país, mediante la participación de una plantilla de profesionales del periodismo y una importante distribución.

VALORES:

- VERACIDAD
- PROFESIONALISMO
- COMPROMISO SOCIAL
- INTEGRACIÓN
- PROACTIVIDAD
- RESPONSABILIDAD
- CARÁCTER REVOLUCIONARIO

Ahora bien, el cumplimiento de lo indicado anteriormente, no se puede llevar a cabo si no se cuenta con el equipo necesario. Parte del problema de *Machetearte*, lo es también el hecho de que no exista una definición de cuántas y cuáles áreas deben existir por lo que nuestro organigrama esclarece dicha cuestión. (Ver anexo núm. 2)

Si bien esto nos da la idea de cómo debe establecerse la organización para su buen funcionamiento, existe la necesidad de ser específicos en cuanto a cuáles son las funciones que desempeñan cada uno de los puestos integrados a este nuevo organigrama, para lo cual se realiza una descripción. (Ver anexo núm. 3)

Una vez establecidas las bases de la organización se mencionará el conjunto de estrategias que forman parte del proyecto de comunicación organizacional y ayudarán al cumplimiento de los objetivos de este equipo de trabajo.

Las siguientes estrategias están, en su mayoría, enfocadas a la comunicación interna. Sin embargo, no podemos prescindir de medidas orientadas hacia el público que se encuentra interesado o podría interesarse en ingresar al equipo del periódico.

A continuación se describe de manera precisa cada una de estas propuestas mediante el señalamiento de las personas involucradas, la metodología, público meta, el material de apoyo y fecha de arranque.

Con la finalidad de enriquecer el proyecto y facilitar su aplicación, se presenta el diseño de los distintos materiales de apoyo. Cabe mencionar que estos fueron pensados con base a la ideología, la historia y objetivos que persigue el periódico. (Ver anexo núm. 4)

ESTRATEGIA	Convocatoria al público en general a formar parte de <i>Machetearte</i> en sus distintas áreas.
RESPONSABLES	Coordinadores y Departamento de diseño.
ACTIVIDAD	Rediseñar los medios por los cuales se invita al público en general a participar en las distintas actividades del periódico. El espacio asignado contendrá un mensaje más directo en conjunto con una mezcla de colores más vivos para llamar la atención de los lectores.
MATERIAL	Diseño dentro del periódico.
DIRIGIDO A	Público en general
PROPÓSITO	Enriquecer el diseño de la convocatoria que actualmente utilizan los coordinadores con la finalidad de que el mensaje sea claro y directo, para que exista un mayor interés en integrarse al equipo.
ARRANQUE	El arranque será en el primer número de octubre y es de carácter permanente.

ESTRATEGIA	La motivación es una estrategia que apela a la productividad e integración. Los miembros de un grupo deben sentirse estimulados y convencidos del objetivo que persiguen dentro de la organización.
RESPONSABLES	Los coordinadores y Departamento de diseño.
ACTIVIDAD	<p>Bienvenida al personal. En la última publicación de cada mes se mencionarán los nombres de las personas que recientemente se integraron al grupo, con la finalidad de darles la bienvenida públicamente y con esto inducir a que más personas los imiten.</p> <p>Se optó porque el listado fuera mensual, de esta forma los coordinadores tienen tiempo suficiente para evaluar el compromiso de los nuevos elementos, antes de colocar el nombre de una persona que haya participado una sola vez.</p>
MATERIAL	Banner incluido en la página de Internet.
DIRIGIDO A	Los miembros de nuevo ingreso.
PROPÓSITO	Motivar al personal de reciente ingreso mediante el reconocimiento público.
ARRANQUE	La estrategia arrancará en la primera semana de noviembre con los integrantes que se unieron mediante la convocatoria en el mes de octubre. Será de carácter permanente.

ESTRATEGIA	Inducción. Permite a los nuevos integrantes conocer información relacionada con la organización. Actualmente no existe esta actividad, lo cual genera que quienes se adhieren al equipo, no terminen de entender por qué la existencia de la publicación, lo cual provoca que no se involucren con la organización más allá de lo que sus actividades fundamentales le requieren.
RESPONSABLES	Departamento de capacitación
ACTIVIDAD	<p>Curso de inducción impartido por un capacitador donde se proporcionará información de la organización de <i>Machetearte</i>, como su misión, visión y valores para que desde un inicio puedan encaminar su trabajo a la realización de estos objetivos.</p> <p>Se elaborará una presentación en diapositivas que abarque la historia de la publicación, su relación con CLETA e invitación a sus talleres, el objetivo que persigue el grupo, el organigrama y medio de contacto con los coordinadores.</p> <p>Como apoyo se fabricará un tríptico que contenga el resumen de la información de las diapositivas, el cual se entregará después de proyectar la presentación.</p>
MATERIAL	Presentación de Power Point y folleto.
DIRIGIDO A	Integrantes de nuevo ingreso.
PROPÓSITO	Dar a conocer información de la organización de <i>Machetearte</i> para ayudar a que los nuevos integrantes comiencen a sentirse identificados con el grupo y que su trabajo se enfoque al logro de los objetivos, situación que ayudará a la mejora continua su desempeño y se verá reflejado en la calidad de la publicación.
ARRANQUE	Mes de octubre y será permanente.

ESTRATEGIA	Elaboración de directorio. Permite el registro de datos generales de todos y cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. En este momento no se lleva un control de este tipo de información y esto no permite localizar a todos los integrantes para llevar a cabo reuniones de trabajo más numerosas y fructíferas.
RESPONSABLES	Coordinadores.
ACTIVIDAD	<p>Elaboración de directorio para llevar el registro de los siguientes datos de todos los integrantes de la organización: Nombre completo, teléfono particular y/o celular y dirección de correo electrónico, con la finalidad de que se les pueda localizar con mayor facilidad cuando así se requiera.</p> <p>Este material sólo será administrado por los coordinadores para evitar un mal uso, pero podrá ser consultado por los demás integrantes con previa autorización.</p>
MATERIAL	Programa Excel
DIRIGIDO A	Todos los integrantes del equipo
PROPÓSITO	Incrementar la asistencia a las reuniones de trabajo, ya que en los resultados del diagnóstico, varios integrantes manifestaron que su inasistencia se debía a que no se les informa del lugar y día de la reunión. Con esta medida existirá un medio más de comunicación ya que se propone el envío de un correo donde se informe del lugar y día de reunión.
ARRANQUE	Mes de octubre y es de carácter permanente.

ESTRATEGIA	Talleres que permiten a los participantes adquirir conocimientos de algún tema en específico, así como el intercambio de puntos de vista y del debate. Es importante la existencia de cursos donde se dé a conocer el carácter de la organización, pero también es necesario que se hable de otros temas, sobre todo si estos se relacionan con el mejoramiento del trabajo en equipo o ayuda a que los individuos exploten sus cualidades. Así se le estarán proporcionando herramientas para su vida diaria y para el desempeño dentro de la organización.
RESPONSABLES	Departamento de capacitación.
ACTIVIDAD	Realización de talleres donde los participantes conozcan respecto a un tema de interés general y expongan su punto de vista. El procedimiento es iniciar con una pequeña dinámica a manera de introducción al tema, después se expondrá la parte teórica, reforzándola con una dinámica que ilustre un ejemplo de la vida cotidiana y se concluirá con una lluvia de ideas de todos los participantes.
MATERIAL	Folleto
DIRIGIDO A	Todos los integrantes de la organización
PROPÓSITO	Con la serie de talleres que se impartan se persigue que los integrantes de <i>Machetearte</i> convivan más allá de las labores que la publicación implica para que puedan conocerse e intercambiar puntos de vista. Además se busca que adquieran conocimientos en temas como trabajo en equipo, liderazgo y calidad mismos que les ayudarán a mejorar su desempeño.
ARRANQUE	En el mes de octubre y será mensual.

ESTRATEGIA	Cine-Debate. Después de la proyección de una película, se realiza un breve foro de discusión en donde cada uno de los integrantes opina respecto a la temática planteada en el filme y la relación que ésta tiene con su entorno.
RESPONSABLES	Departamento de comunicación.
ACTIVIDAD	Proyección de una película.
MATERIAL	Televisor y Reproductor de DVD.
DIRIGIDO A	Todos los integrantes del equipo.
PROPÓSITO	Fomentar la convivencia fuera del ambiente de trabajo con la finalidad de que los integrantes puedan conocerse mejor. Además les permitirá intercambiar opiniones, puesto que una vez que haya concluido la proyección, de manera inmediata el coordinador fomentará la discusión del filme proyectado, de esta forma todos podrán expresar su punto de vista dentro de un ambiente de pluralidad y respeto que permitirá incrementar la confianza en el equipo y por lo tanto el desempeño.
ARRANQUE	Mes de octubre y será quincenal

ESTRATEGIA	Reconocimiento al buen desempeño que ayuda a los integrantes a sentirse comprometidos con su labor.
RESPONSABLES	Coordinadores y departamento de comunicación.
ACTIVIDAD	Entrega de un diploma a todos aquellos que haya tenido un buen desempeño en las distintas áreas del periódico.
MATERIAL	Hojas de opalina.
DIRIGIDO A	Todos los integrantes del equipo.
PROPÓSITO	Incentivar a los integrantes a realizar su trabajo de manera profesional.
ARRANQUE	Finales de octubre y será de carácter mensual.

El espacio físico donde la organización desarrolla sus actividades es importante. En el caso que se estudió se toma en cuenta que las instalaciones no son propias, por lo que no se pueden realizar grandes modificaciones, sin embargo es necesario adoptar unas cuantas medidas para que el inmueble forme parte de la estrategia.

Las instalaciones deben ser de un color neutro, se propone el beige, para que entre la luz natural y haya un mejor desempeño de las labores. Debido a que las oficinas de *Machetearte* comparten espacio con otros giros, se propone la colocación del logotipo del periódico en la entrada. Una medida de 35 cm x 20 cm permite una mejor visión del mismo.

En lo referente a los muebles de oficina, consideramos la adquisición de un pizarrón de avisos. Proponemos que éste sea de corcho, para facilitar la colocación y el retiro de los avisos, ya que estarían fijados con tachuelas. El pizarrón tendría puertas corredizas de vidrio con una chapa, para conservar los documentos en buen estado por más tiempo.

En el caso del videoprojector con pantalla de pared, contemplamos en nuestro presupuesto equipo nuevo para garantizar que la inversión dure un tiempo considerable, sin embargo existe la posibilidad de conseguirlo de medio uso para minimizar el gasto, aunque se corre el riesgo de tener que gastar constantemente en reparaciones. La elección será de los coordinadores.

La papelería comprende hojas de papel bond para la elaboración de los trípticos, ya que se trata de mercancía económica. Se aconseja que sean de distintos colores para captar la atención de las personas que lo reciben. Se presume que la inversión sea cada medio año, todo depende del número de personas que se sumen al proyecto del *Machetearte* cada mes.

Para los diplomas al personal se propone las hojas de papel opalina por su grosor, rigidez y textura. Su precio es accesible y se estima que se adquiriera un paquete de 50 hojas cada año, ya que se utilizarían aproximadamente de 3 a 4 hojas por mes.

Por último, se debe obtener un directorio. Se sugiere que éste sea de 244 páginas para que su uso se pueda extender por más tiempo, no obstante la decisión final será de los coordinadores.

A continuación se presenta el presupuesto de los elementos que se tendrían que comprar, debido a que el grupo de *Machetearte* actualmente no cuenta con ellos.

Se estima que la inversión total inicial para este plan de comunicación interna sea de \$ 12,195.80, pero al cabo de los primeros 6 meses la inversión se reduce considerablemente a \$20.00 para adquirir las hojas de papel bond, a lo que se le sumaría el gasto del uso de tinta de impresora o el pago de imprenta para elaborar los trípticos, pero esto es elección de los coordinadores.

Al cabo de un año la inversión se traduce en \$98.80 pesos con la compra del paquete de papel opalina y el paquete de papel bond. Además, se agrega el gasto del pago de imprenta o tinta para impresora para los trípticos, así como de los diplomas.

Como se mencionó anteriormente, el presupuesto puede disminuir o incrementarse de acuerdo con la elección de la calidad de los artículos que el equipo de trabajo del *Machetearte* realice.

CONCEPTO	MARCA PROPUESTA	DESCRIPCIÓN	COSTO (PESOS)	PERIODICIDAD	APLICACIÓN
Videoprojector	LG DS420	Luminosidad 2000 ANS resolución nativa SVGA (800 x 600), resolución máxima SXGA (1280 x 1024) tecnología 0.55" DMD contraste 2600:1, tipo de proyector DLP proyección máxima 36"~246", distorsión corrección automática preparado para HDTV, entrada para audio/video, garantía de 1 año con fabricante.	\$7,699.00	Inversión única	**Proyectar la inducción al grupo de <i>Machetearte</i> a los elementos de nuevo ingreso.
Pantalla	Pantalla de pared APOLLO	Medida de 1.78 mts x 1.78 mts, superficie blanca mate con borde negro (2.5 cm), borde de aluminio material poco flamable y resistente al moho.	\$1,319.00	Inversión única	** Proyectar la inducción al grupo de <i>Machetearte</i> a los elementos de nuevo ingreso.
Hojas papel bond	Facia	Paquete de 100 hojas bond de colores, tamaño carta (8.5 x 11"), 75 gr.	\$19.90	Inversión a realizar cada 6 meses	** Trípticos para inducción a elementos de nuevo ingreso.
Hojas papel opalina	Pochteca	Paquete con 50 hojas de papel opalina color blanco, alta opacidad y gran rigidez, 200 grs/m.	\$78.90	Inversión cada 12 meses	** Diplomas mensuales a los elementos más destacados de cada área que conforma el periódico.
Directorio	Hazle	Directorio telefónico industrial con cubierta de alta durabilidad, sellada en vimpro, guía telefónica de 244 páginas con índice alfabético e información de larga distancia y nacional.	\$99.00	Inversión única	** Directorio con medio de contacto de todos los integrantes del equipo.
Pizarrón de avisos	Pizarrones Martínez	Medida de 1.20 mts x 1.20 mts, elaborado en base celotek de 12 mm, cubierto en corcho natural, armado en tubo de 2" x 1" de aluminio natural (anonizado) con puertas de vidrio corredizas con chapa, 2 llaves.	\$2,200.00	Inversión única	** Avisar de juntas, eventos de integración y mostrar el listado del personal con reconocimiento mensual.
Pintura*	Vinimex	2 Galones de pintura.	\$ 780.00	Inversión cada 12 meses	**Mejorar aspecto de inmueble.
Asesoría	-----		Sin costo (Como parte de trabajo de investigación de Tesis)		

Cuadro 5. El presupuesto del plan de comunicación interna. Elaborado por las autoras.

Por último, cabe mencionar que este plan se debe monitorear para comprobar su eficacia o advertir la posibilidad de realizar alguna modificación de acuerdo a nuevas necesidades de la organización.

Dicho monitoreo se hará a corto, mediano y largo plazo. El responsable de realizarlo es el profesional en comunicación con el apoyo de todos los integrantes que conforman el grupo. Los puntos que se tomarán en cuenta son: calificar los objetivos alcanzados, el compromiso de los integrantes, la asistencia a las juntas, verificar que exista una comunicación efectiva, entre otros.

En el primer año de aplicación se realizarán dos diagnósticos semestrales. A partir del segundo se realizarán de manera anual, porque se toma a consideración que con los primeros dos análisis se mejorarán e implementarán nuevas estrategias, lo cual permitirá que los beneficios de este proyecto continúen por más tiempo en la organización.

CONCLUSIONES

A lo largo de esta investigación se comprobó que la comunicación abarca aspectos que van más allá de lo relacionado con los medios. De su adecuada aplicación, no sólo depende la transmisión de datos, si no también el logro de objetivos por parte de una organización cualquiera que ésta sea.

Durante nuestra formación académica se hizo hincapié en el trabajo en Prensa, Radio y Televisión, pero faltó mayor información en cuanto a la comunicación dentro de las organizaciones, aspecto que reduce el campo de acción de los comunicólogos. De ahí la importancia de implementar cada vez más proyectos relacionados con esa materia.

Por otra parte, la elección del equipo al cual se aplican estrategias de comunicación organizacional depende de la existencia real de la necesidad de un buen flujo de los mensajes y del interés de los integrantes por una mejora continua. El primer paso es establecer objetivos alcanzables y cuantificables.

En el caso de *Machetearte* se pudo comprobar que es una publicación con amplio compromiso social y que busca ser reconocido como un medio alternativo de comunicación que presenta los acontecimientos desde un punto de vista crítico. Su historia mostró la lucha que han enfrentado para tener vigencia y lograr dicha meta.

Tener un contenido interesante y amplia distribución no era suficiente, entonces, el capital humano se volvió el foco de atención. El equipo no consideraba necesitar una dinámica compleja para su interacción, sin embargo la investigación mostró una falta de cohesión entre los integrantes. Esta conclusión los hizo cambiar de opinión.

Es así que la gran mayoría además de entender que el éxito de su publicación depende del compromiso, el trabajo y la constancia, también se debe sumar un plan estratégico de comunicación para ayudar a la fluidez de la información y sobre todo a su entendimiento.

Por tal motivo hubo buena disposición para el desarrollo de este diagnóstico. Desde un primer momento se les planteó el objetivo a seguir con la investigación, y se dejó claro que la ideología del grupo sería respetada.

A pesar de que se tornó difícil ubicar a la mayoría de los integrantes en un espacio común para un mejor examen de su interacción, esto no se volvió un impedimento para realizar el trabajo y, por el contrario, se volvió un área de oportunidad que recomendamos en todo momento mejorar.

Hemos de reconocer lo imprescindible que fue el apoyo por parte de los dirigentes: ellos mismos comentaron la importancia de mejorar algunos aspectos de comunicación interna y, esta actitud de su parte, contribuyó a que los demás integrantes se sumaran al interés por este trabajo.

Durante el estudio nos permitieron ingresar a sus instalaciones, ser parte de sus reuniones de trabajo y acudir a eventos culturales que complementan su labor. Sumado a lo anterior, debemos mencionar que cada cuestionamiento incluido en entrevistas y encuestas fue respondido sin objeción alguna.

Por otra parte, debemos puntualizar que el hecho de que este proyecto haya sido realizado para una organización sin fines de lucro y que subsiste mediante el trabajo voluntario, sí generó dificultad al momento de plantear el presupuesto, pues se buscó adecuarlo a las circunstancias, esto sin demeritar la calidad del proyecto.

Cualquier organización por muy pequeña que sea, tiene áreas de oportunidad en materia de comunicación interna, sobre las cuales se puede trabajar y así aportar una herramienta que les ayude en su crecimiento y posterior consolidación. No es relevante el giro al que se dedica la organización, lo importante es su postura ante el cambio y su afán por la mejora continua.

El proyecto aquí presentado, es el primer paso para la mejoría de la comunicación interna entre los integrantes de este colectivo, lo cual desembocará en una mejor proyección del periódico hacia la sociedad.

Los buenos resultados de dicho trabajo, también dependerán de un monitoreo constante de las estrategias, para seguir con la aplicación de las más eficientes y para la mejora de aquellas que así lo requieran. Una vez adquirido el compromiso de aplicar el plan se debe mantener el interés para así poder cumplir objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Machetearte se ha convertido en un referente dentro de las organizaciones con ideología de izquierda, ya que entienden que el trabajo final mostrado a la sociedad refleja la calidad de su organización.

A N E X O S

ANEXO 1

CUESTIONARIO

CUESTIONARIO

El objetivo de este cuestionario es conocer cuál es la situación actual de la organización del *Machetearte*, para, posteriormente, aportar una serie de estrategias que les permita mejorar la comunicación interna. Esto como parte de un trabajo de tesis. Cabe aclarar que la información aquí recabada es confidencial.

FECHA: _____ EDAD: _____ SEXO: _____

INSTRUCCIONES: *Contesta por favor las preguntas de forma clara y honesta.*

1.- De acuerdo a lo que has visto, ¿cómo está conformada la organización del *Machetearte*?

2.- ¿Cuál es tu actividad principal en el *Machetearte*?

3.- ¿En qué otras actividades colaboras? _____

4.- ¿Hace cuánto tiempo que colaboras en el *Machetearte*?

a) Menos de 1 mes b) 1 mes c) Medio año d) Un año e) Más de 1 año

5.- ¿Cuál es el objetivo que persigue el *Machetearte* con su publicación:

6.- ¿Crees firmemente en este ideal que se desea alcanzar? a) Sí b) No c) No sé

7.- Recibir una remuneración económica por estar dentro de la organización del *Machetearte* es:

a) Indispensable para mí b) Lo menos importante para mí c) Me da igual

8.- Menciona tres puntos negativos y tres puntos positivos de la organización a la que perteneces.

POSITIVOS	NEGATIVOS

9.- ¿Cada cuándo se convoca a juntas para abordar puntos relevantes de la organización?

a) Cada semana b) Cada mes c) Cada 2 o 3 meses d) Cada año e) Nunca

10.- ¿Asistes a estas juntas? Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

11.- ¿Qué tan pronto te enteras de la información (avisos, eventos, convocatorias, normas) que se genera en la organización?

a) Inmediatamente b) Pasan semanas para que me entere c) Pasan meses d) Nunca me entero

12.- ¿Por quién te enteras? a) Coordinadores b) Compañeros c) Otros _____

13.- ¿Cómo calificarías el ambiente de trabajo en el *Machetearte*?

a) Bueno b) Regular c) Malo d) No sé

14.- Respecto a la competencia, crees que la organización del *Machetearte* es:

a) Mejor b) Igual c) Peor d) No sé

15.- ¿Por qué? _____

16.- ¿Qué propuesta de mejora harías para la organización del *Machetearte*?

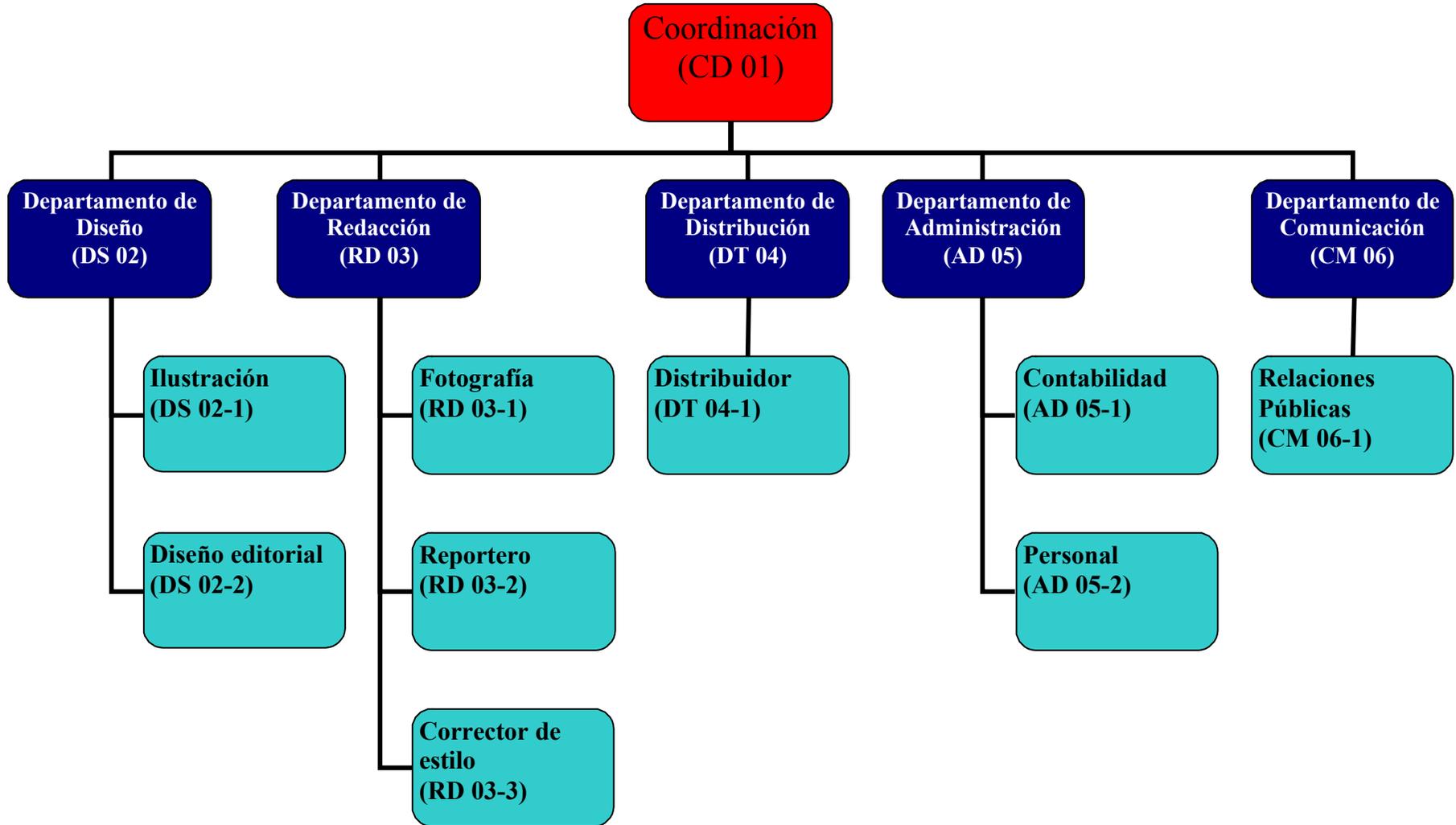
17.- Si propusiéramos algunas recomendaciones para que mejorara la comunicación entre ustedes, ¿cómo lo tomarías?

a) Muy bien, pues me parece interesante b) Más o menos porque no me interesa
c) Me es totalmente indiferente d) Otra: _____

ANEXO 2

ORGANIGRAMA

PROPUESTA DE ORGANIGRAMA PARA *MACHETE*ARTE



ANEXO 3

DESCRIPCION DE PUESTOS



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

CODIGO DE JERARQUÍA

CD 01

I. IDENTIFICACIÓN

PUESTO	COORDINADOR	SUELDO	Según aptitudes
AREA	Coordinación	CARÁCTER DEL PUESTO:	
DEPARTAMENTO	Coordinación	Planta	

II. ORGANIZACIÓN

JERARQUÍA INMEDIATA SUPERIOR	JERARQUÍA INMEDIATA INFERIOR
A QUIEN LE REPORTA	QUIEN LE REPORTA
PUESTO	PUESTO:
	Departamento de Diseño
	Departamento de Redacción
	Departamento de Distribución
	Departamento de Administración
	Departamento de Comunicación

III. PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIÓN	Licenciatura en Comunicación y Periodismo				
ESTADO CIVIL	Indistinto	SEXO:	Indistinto	EDAD:	25 a 35 años
CONOCIMIENTOS	Conocimientos de generos periodísticos, administración, estrategias de comunicación.				
EXPERIENCIA	De 2 a 5 años en puesto similar				
HABILIDADES PERSONALES	Don de mando, capacidad para organizar, juicio práctico, habilidad para ejecutar, persuadir y dirigir.				
	Observador, dinámico, sentido de responsabilidad, liderazgo, iniciativa, trabajo bajo presión.				

IV. OBJETIVO DEL PUESTO

Supervisar el buen funcionamiento de todas las áreas de la organización y tomar decisiones inteligentes que mejoren su situación.

V. FUNCIONES (RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD)

- 1.- Inspeccionar todos los departamentos de la organización.
- 2.- Coordinar las actividades para la publicación del periódico.
- 3.- Toma de decisión en momento de crisis.

VI. COMUNICACIÓN

INTERNA	EXTERNA
Relaciones públicas	Organizaciones de carácter similar
Departamento de Diseño	OPC-CLETA
Departamento de Redacción	
Departamento de Distribución	
Departamento de Contabilidad	
Departamento de Comunicación	

VII. APROBACIONES

ELABORO	Estela Hernández/Diana Rodríguez	REVISO		APROBO	
FECHA	28-jun-10	FECHA		FECHA	
FIRMA		FIRMA		FIRMA	



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

CODIGO DE JERARQUÍA

DS 02-1

I. IDENTIFICACIÓN

PUESTO	ILUSTRADOR	SUELDO	Según aptitudes
AREA	Diseño	CARÁCTER DEL PUESTO:	
DEPARTAMENTO	Diseño	Planta	

II. ORGANIZACIÓN

JERARQUÍA INMEDIATA SUPERIOR A QUIEN LE REPORTA PUESTO	JERARQUÍA INMEDIATA INFERIOR QUIEN LE REPORTA PUESTO:
Responsable de Diseño	

III. PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIÓN	Estudiante de los últimos semestres o pasante de la carrera de Diseño Gráfico o Comunicación Visual				
ESTADO CIVIL	Indistinto	SEXO:	Indistinto	EDAD:	21 a 30 años
CONOCIMIENTOS	Adobe InDesign, PageMaker, Illustrator, Adobe Photoshop, QuarkXPress.				
EXPERIENCIA	De 1 a 3 años en puesto similar en una publicación.				
HABILIDADES PERSONALES	Proactivo, creatividad, trabajo bajo presión, tolerancia a la frustración, iniciativa.				

IV. OBJETIVO DEL PUESTO

Elabora los gráficos que aparecerán en cada uno de los números del periódico.

V. FUNCIONES (RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD)

- 1.- Elabora las ilustraciones que se publicarán en el periódico.
- 2.- Diseña la portada con la temática central del número.

VI. COMUNICACIÓN

INTERNA	EXTERNA
Responsable de Diseño	
Diseño editorial	
Departamento de Redacción	

VII. APROBACIONES

ELABORO	Estela Hernández/Diana Rodríguez	REVISO		APROBO	
FECHA	28-jun-10	FECHA		FECHA	
FIRMA		FIRMA		FIRMA	



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

CODIGO DE JERARQUÍA

DS 02

I. IDENTIFICACIÓN

PUESTO	RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE DISEÑO	SUELDO	Según aptitudes
AREA	Diseño	CARÁCTER DEL PUESTO:	
DEPARTAMENTO	Diseño	Planta	

II. ORGANIZACIÓN

JERARQUÍA INMEDIATA SUPERIOR A QUIEN LE REPORTA	JERARQUÍA INMEDIATA INFERIOR QUIEN LE REPORTA
PUESTO	PUESTO:
Coordinación	Ilustración
	Diseño Editorial

III. PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIÓN	Licenciatura en Diseño Gráfico		
ESTADO CIVIL	Indistinto	SEXO:	Indistinto
		EDAD:	22 a 35 años
CONOCIMIENTOS	Adobe InDesign, PageMaker, Illustrator, Adobe Photoshop, QuarkXPress.		
EXPERIENCIA	De 2 a 5 años en puesto similar en una publicación.		
HABILIDADES PERSONALES	Proactivo, creatividad, trabajo bajo presión, tolerancia a la frustración, iniciativa.		

IV. OBJETIVO DEL PUESTO

Coordinar el diseño de cada uno de los números del periódico Machetearte.

V. FUNCIONES (RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD)

- 1.- Aprobar el diseño editorial de cada número.
- 2.- Elegir las ilustraciones que aparecerán en el periódico, de acuerdo a temática.
- 3.- Lleva el diseño final a la imprenta para impresión.

VI. COMUNICACIÓN

INTERNA	EXTERNA
Coordinación	Imprenta
Departamento de Redacción	
Departamento de Distribución	
Departamento de Administración	
Departamento de Comunicación	
Ilustración	
Diseño editorial	

VII. APROBACIONES

ELABORO	Estela Hernández/Diana Rodríguez	REVISO		APROBO	
FECHA	28-jun-10	FECHA		FECHA	
FIRMA		FIRMA		FIRMA	



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

CODIGO DE JERARQUÍA

DS 02-2

I. IDENTIFICACIÓN

PUESTO	DISEÑO EDITORIAL	SUELDO	Según aptitudes
AREA	Diseño	CARÁCTER DEL PUESTO:	
DEPARTAMENTO	Diseño	Planta	

II. ORGANIZACIÓN

JERARQUÍA INMEDIATA SUPERIOR	JERARQUÍA INMEDIATA INFERIOR
A QUIEN LE REPORTA	QUIEN LE REPORTA
PUESTO	PUESTO:
Responsable de Diseño	

III. PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIÓN	Estudiante de los últimos semestres o pasante de la carrera en Diseño Gráfico		
ESTADO CIVIL	Indistinto	SEXO:	Indistinto
		EDAD:	21 a 30 años
CONOCIMIENTOS	Adobe InDesign, Page Maker, Illustrator, Adobe Photoshop.		
EXPERIENCIA	De 1 a 3 años en puesto similar en una publicación.		
HABILIDADES PERSONALES	Proactivo, creatividad, trabajo bajo presión, tolerancia a la frustración, iniciativa.		

IV. OBJETIVO DEL PUESTO

Se encarga de planear la apariencia física de la publicación al organizar los textos y gráficos.

V. FUNCIONES (RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD)

- 1.- Construye una presentación armónica del periódico.
- 2.- Realiza la maquetación con los textos y gráficos.
- 3.- Administra el espacio total de cada una de las páginas.

VI. COMUNICACIÓN

INTERNA	EXTERNA
Responsable de Diseño	Imprenta
Ilustración	
Departamento de Redacción	

ELABORO	Estela Hernández/Diana Rodríguez	REVISO		APROBO	
FECHA	28-jun-10	FECHA		FECHA	
FIRMA		FIRMA		FIRMA	



DESCRIPCIÓN DE PUESTO	CODIGO DE JERARQUÍA
	RD 03

I. IDENTIFICACIÓN

PUESTO	RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE REDACCION	SUELDO	Según aptitudes
AREA	Redacción	CARÁCTER DEL PUESTO:	
DEPARTAMENTO	Redacción	Planta	

II. ORGANIZACIÓN

JERARQUÍA INMEDIATA SUPERIOR	JERARQUÍA INMEDIATA INFERIOR
A QUIEN LE REPORTA	QUIEN LE REPORTA
PUESTO	PUESTO:
Coordinación	Fotografía
	Reportero
	Corrector de estilo

III. PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIÓN	Licenciatura en Comunicación y Periodismo			
ESTADO CIVIL	Indistinto	SEXO:	Indistinto	EDAD: 22 a 35 años
CONOCIMIENTOS	Géneros periodísticos, diseño editorial, redacción y administración.			
EXPERIENCIA	De 2 a 5 años en puesto similar en una publicación.			
HABILIDADES PERSONALES	Proactivo, creatividad, trabajo bajo presión, tolerancia a la frustración, iniciativa.			

IV. OBJETIVO DEL PUESTO

Es el responsable de los textos y del contenido temático de cada uno de los números del periódico.

V. FUNCIONES (RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD)

- 1.- Supervisa los textos que se publicarán.
- 2.- Elige el tema central de cada número.
- 3.- Designa eventos a cubrir a reporteros y fotógrafos.

VI. COMUNICACIÓN

INTERNA	EXTERNA
Coordinación	Organizaciones con carácter similar
Departamento de Diseño	OPC-Cleta
Departamento de Distribución	
Departamento de Administración	
Departamento de Comunicación	
Fotografía	
Reportero	
Corrector de estilo	

ELABORO	Estela Hernández/Diana Rodríguez	REVISO		APROBO	
FECHA	28-jun-10	FECHA		FECHA	
FIRMA		FIRMA		FIRMA	



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

CODIGO DE JERARQUÍA

RD 03-1

I. IDENTIFICACIÓN

PUESTO	FOTÓGRAFO	SUELDO	Según aptitudes
AREA	Redacción	CARÁCTER DEL PUESTO:	
DEPARTAMENTO	Redacción	Planta	

II. ORGANIZACIÓN

JERARQUÍA INMEDIATA SUPERIOR	JERARQUÍA INMEDIATA INFERIOR
A QUIEN LE REPORTA	QUIEN LE REPORTA
PUESTO	PUESTO:
Responsable de Redacción	

III. PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIÓN	Estudiante de los últimos semestres o pasante de la carrera de Comunicación				
ESTADO CIVIL	Indistinto	SEXO:	Indistinto	EDAD:	21 a 30 años
CONOCIMIENTOS	Manejo de cámara reflex y digital, revelado y efectos de cámara.				
EXPERIENCIA	De 1 a 3 años en puesto similar en una publicación.				
HABILIDADES PERSONALES	Proactivo, creatividad, trabajo bajo presión, tolerancia a la frustración, iniciativa.				

IV. OBJETIVO DEL PUESTO

Es el responsable de captar las imágenes de los distintos eventos a cubrir para su publicación en el periódico.

V. FUNCIONES (RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD)

- 1.- Captar imágenes en los eventos.
- 2.- Revelar los rollos para obtener las fotografías.

VI. COMUNICACIÓN

INTERNA	EXTERNA
Responsable de Redacción	
Reporteros	
Departamento de Diseño	

ELABORO	Estela Hernández/Diana Rodríguez	REVISO		APROBO	
FECHA	28-jun-10	FECHA		FECHA	
FIRMA		FIRMA		FIRMA	



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

CODIGO DE JERARQUÍA

RD 03-2

I. IDENTIFICACIÓN

PUESTO	REPORTERO	SUELDO	Según aptitudes
AREA	Redacción	CARÁCTER DEL PUESTO:	
DEPARTAMENTO	Redacción	Planta	

II. ORGANIZACIÓN

JERARQUÍA INMEDIATA SUPERIOR	JERARQUÍA INMEDIATA INFERIOR
A QUIEN LE REPORTA	QUIEN LE REPORTA
PUESTO	PUESTO:
Responsable de Redacción	

III. PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIÓN	Estudiante de los últimos semestres o pasante de la carrera de Comunicación		
ESTADO CIVIL	Indistinto	SEXO:	Indistinto
		EDAD:	21 a 30 años
CONOCIMIENTOS	Dominio de géneros periodísticos, redacción y ortografía.		
EXPERIENCIA	De 1 a 3 años en puesto similar en una publicación.		
HABILIDADES PERSONALES	Proactivo, creatividad, trabajo bajo presión, tolerancia a la frustración, iniciativa.		

IV. OBJETIVO DEL PUESTO

Es el responsable de elaborar los diversos textos periodísticos que se publican en el periódico.

V. FUNCIONES (RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD)

- 1.- Investiga acontecimientos de interés social.
- 2.- Redacta textos utilizando géneros periodísticos.

VI. COMUNICACIÓN

INTERNA	EXTERNA
Responsable de Redacción	
Fotógrafos	
Corrector de estilo	
Departamento de diseño	

ELABORO	Estela Hernández/Diana Rodríguez	REVISO		APROBO	
FECHA	28-jun-10	FECHA		FECHA	
FIRMA		FIRMA		FIRMA	



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

CODIGO DE JERARQUÍA

RD 03-3

I. IDENTIFICACIÓN

PUESTO	CORRECTOR DE ESTILO	SUELDO	Según aptitudes
AREA	Redacción	CARÁCTER DEL PUESTO:	
DEPARTAMENTO	Redacción	Planta	

II. ORGANIZACIÓN

JERARQUÍA INMEDIATA SUPERIOR	JERARQUÍA INMEDIATA INFERIOR
A QUIEN LE REPORTA	QUIEN LE REPORTA
PUESTO	PUESTO:
Responsable de Redacción	

III. PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIÓN	Licenciatura en Comunicación y Periodismo				
ESTADO CIVIL	Indistinto	SEXO:	Indistinto	EDAD:	25 a 35 años
CONOCIMIENTOS	Dominio de géneros periodísticos y reglas ortográficas.				
EXPERIENCIA	De 3 a 5 años en puesto similar en una publicación.				
HABILIDADES PERSONALES	Proactivo, creatividad, trabajo bajo presión, tolerancia a la frustración, iniciativa.				

IV. OBJETIVO DEL PUESTO

Corrige el estilo gramatical y sintáctico de los textos a publicar en el periódico, sin distorsionar la idea central.

V. FUNCIONES (RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD)

- 1.- Revisa la ortografía y sintaxis de los textos.
- 2.- Supervisa que el texto refleje la idea original de su autor.

VI. COMUNICACIÓN

INTERNA	EXTERNA
Responsable de Redacción	
Reporteros	

ELABORO	Estela Hernández/Diana Rodríguez	REVISO		APROBO	
FECHA	28-jun-10	FECHA		FECHA	
FIRMA		FIRMA		FIRMA	



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

CODIGO DE JERARQUÍA
A

DT 04

I. IDENTIFICACIÓN

PUESTO	RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCION	SUELDO	Según aptitudes
AREA	Distribución	CARÁCTER DEL PUESTO:	
DEPARTAMENTO	Distribución	Planta	

II. ORGANIZACIÓN

JERARQUÍA INMEDIATA SUPERIOR A QUIEN LE REPORTA	JERARQUÍA INMEDIATA INFERIOR QUIEN LE REPORTA
PUESTO	PUESTO:
Coordinación	Distribuidores

III. PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIÓN	Licenciatura en mercadotecnia		
ESTADO CIVIL	Indistinto	SEXO:	Indistinto
		EDAD:	25 a 35 años
CONOCIMIENTOS	Dominio de estrategias mercantiles y puntos de venta.		
EXPERIENCIA	De 3 a 5 años en puesto similar en una publicación.		
HABILIDADES PERSONALES	Proactivo, creatividad, trabajo bajo presión, tolerancia a la frustración, iniciativa.		

IV. OBJETIVO DEL PUESTO

Coordinar la distribución total del periódico en cada número.

V. FUNCIONES (RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD)

- 1.- Encontrar nuevas áreas de oportunidad para distribuir el periódico.
- 2.- Optimizar la distribución del periódico.

VI. COMUNICACIÓN

INTERNA	EXTERNA
Coordinación	Líderes de vendedores de otras organizaciones
Departamento de Diseño	Organizaciones de carácter similar
Departamento de Redacción	OPC-CLETA
Departamento de Administración	
Departamento de Comunicación	
Distribuidores	

ELABORO	Estela Hernández/Diana Rodríguez	REVISO		APROBO	
FECHA	28-jun-10	FECHA		FECHA	
FIRMA		FIRMA		FIRMA	



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

CODIGO DE JERARQUÍA

DT 04-1

I. IDENTIFICACIÓN

PUESTO	DISTRIBUIDOR	SUELDO	Según aptitudes
AREA	Distribución	CARÁCTER DEL PUESTO:	
DEPARTAMENTO	Distribución	Planta	

II. ORGANIZACIÓN

JERARQUÍA INMEDIATA SUPERIOR	JERARQUÍA INMEDIATA INFERIOR
A QUIEN LE REPORTA	QUIEN LE REPORTA
PUESTO	PUESTO:
Responsable del departamento de distribución	

III. PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIÓN	Secundaria concluida				
ESTADO CIVIL	Indistinto	SEXO:	Indistinto	EDAD:	16 a 50 años
CONOCIMIENTOS	Indistinto				
EXPERIENCIA	No necesaria				
HABILIDADES PERSONALES	Facilidad de palabra, sociable, activo, trabajo bajo presión y tolerancia a la frustración.				

IV. OBJETIVO DEL PUESTO

Distribuir eficazmente el periódico en los puntos de ventas.

V. FUNCIONES (RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD)

1.- Acudir al punto de venta asignado para la distribución.

VI. COMUNICACIÓN

INTERNA	EXTERNA
Responsable del departamento de distribución	Público meta

ELABORO	Estela Hernández/Diana Rodríguez	REVISO		APROBO	
FECHA	28-jun-10	FECHA		FECHA	
FIRMA		FIRMA		FIRMA	



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

CODIGO DE JERARQUÍA
A

AD 05

I. IDENTIFICACIÓN

PUESTO	RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRACION	SUELDO	Según aptitudes
AREA	Administración	CARÁCTER DEL PUESTO:	
DEPARTAMENTO	Administración	Planta	

II. ORGANIZACIÓN

JERARQUÍA INMEDIATA SUPERIOR A QUIEN LE REPORTA	JERARQUÍA INMEDIATA INFERIOR QUIEN LE REPORTA
PUESTO	PUESTO:
Coordinación	Contabilidad
	Personal

III. PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIÓN	Licenciatura en Administración de empresas		
ESTADO CIVIL	Indistinto	SEXO:	Indistinto
		EDAD:	25 a 35 años
CONOCIMIENTOS	Manejo de grupos, contabilidad y técnicas de administración.		
EXPERIENCIA	De 3 a 5 años en puesto similar en una publicación.		
HABILIDADES PERSONALES	Proactivo, creatividad, trabajo bajo presión, tolerancia a la frustración, iniciativa.		

IV. OBJETIVO DEL PUESTO

Administrar los recursos materiales y humanos de la organización del Machetearte.

V. FUNCIONES (RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD)

- 1.- Administrar el presupuesto asignado a cada departamento.
- 2.- Administrar de forma eficaz el recurso humano de la organización.

VI. COMUNICACIÓN

INTERNA	EXTERNA
Coordinación	
Departamento de Diseño	
Departamento de Redacción	
Departamento de Distribución	
Departamento de Comunicación	
Contabilidad	
Personal	

ELABORO	Estela Hernández/Diana Rodríguez	REVISO		APROBO	
FECHA	28-jun-10	FECHA		FECHA	
FIRMA		FIRMA		FIRMA	



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

CODIGO DE JERARQUÍA

AD 05-1

I. IDENTIFICACIÓN

PUESTO	CONTABILIDAD	SUELDO	Según aptitudes
AREA	Administración	CARÁCTER DEL PUESTO:	
DEPARTAMENTO	Administración	Planta	

II. ORGANIZACIÓN

JERARQUÍA INMEDIATA SUPERIOR A QUIEN LE REPORTA	JERARQUÍA INMEDIATA INFERIOR QUIEN LE REPORTA
PUESTO	PUESTO:
Responsable del departamento Administración	

III. PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIÓN	Contaduría Pública		
ESTADO CIVIL	Indistinto	SEXO:	Indistinto
		EDAD:	23 a 35 años
CONOCIMIENTOS	Trato con proveedores, estrategias de negociación.		
EXPERIENCIA	De 1 a 3 años en puesto similar en una publicación.		
HABILIDADES PERSONALES	Proactivo, creatividad, trabajo bajo presión, tolerancia a la frustración, iniciativa.		

IV. OBJETIVO DEL PUESTO

Realiza el registro financiero del periódico y el control de su gestión en términos económicos.

V. FUNCIONES (RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD)

- 1.- Registra ingresos y egresos de capital.
- 2.- Realiza las adquisiciones necesarias para abastecer las necesidades materiales de la organización.
- 3.- Realiza órdenes de compra.

VI. COMUNICACIÓN

INTERNA	EXTERNA
Coordinación	Proveedores
Departamento de Diseño	
Departamento de Redacción	
Departamento de Distribución	
Departamento de Comunicación	
Departamento de Administración	

ELABORO	Estela Hernández/Diana Rodríguez	REVISO		APROBO	
FECHA	28-jun-10	FECHA		FECHA	
FIRMA		FIRMA		FIRMA	



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

CODIGO DE JERARQUÍA
AD 05-2

I. IDENTIFICACIÓN

PUESTO	PERSONAL	SUELDO	Según aptitudes
AREA	Administración	CARÁCTER DEL PUESTO:	
DEPARTAMENTO	Administración	Planta	

II. ORGANIZACIÓN

JERARQUÍA INMEDIATA SUPERIOR	JERARQUÍA INMEDIATA INFERIOR
A QUIEN LE REPORTA	QUIEN LE REPORTA
PUESTO	PUESTO:
Responsable del departamento Administración	

III. PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIÓN	Licenciatura en psicología			
ESTADO CIVIL	Indistinto	SEXO:	Indistinto	EDAD: 21 a 30 años
CONOCIMIENTOS	Manejo de personal y organización del equipos de trabajo.			
EXPERIENCIA	De 1 a 5 años en puesto similar en una publicación.			
HABILIDADES PERSONALES	Proactivo, creatividad, trabajo bajo presión, tolerancia a la frustración, iniciativa.			

IV. OBJETIVO DEL PUESTO

Administrar el personal de la organización.

V. FUNCIONES (RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD)

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1.- Dar informes a las personas que están interesadas en integrarse al equipo. 2.- Designar área al personal de nuevo ingreso de acuerdo a aptitudes. 3.- Ofrecer capacitación al personal de nuevo ingreso. 4.- Tramitar y autorizar cambios de área al personal. | <ol style="list-style-type: none"> 5.- Llevar el control de las asistencias del personal. |
|---|--|

VI. COMUNICACIÓN

INTERNA	EXTERNA
Coordinación	Candidatos a los distintos puestos
Departamento de Diseño	
Departamento de Redacción	
Departamento de Distribución	
Departamento de Comunicación	
Departamento de Administración	

ELABORO	Estela Hernández/Diana Rodríguez	REVISO		APROBO	
FECHA	28-jun-10	FECHA		FECHA	
FIRMA		FIRMA		FIRMA	



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

CODIGO DE JERARQUÍA

CM 06

I. IDENTIFICACIÓN

PUESTO	RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO COMUNICACIÓN	SUELDO	Según aptitudes
AREA	Comunicación	CARÁCTER DEL PUESTO:	
DEPARTAMENTO	Comunicación	Planta	

II. ORGANIZACIÓN

JERARQUÍA INMEDIATA SUPERIOR A QUIEN LE REPORTA	JERARQUÍA INMEDIATA INFERIOR QUIEN LE REPORTA
PUESTO	PUESTO:
Coordinación	Relaciones Públicas

III. PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIÓN	Licenciatura en Comunicación		
ESTADO CIVIL	Indistinto	SEXO:	Indistinto
		EDAD:	25 a 35 años
CONOCIMIENTOS	Comunicación organizacional y organización de un periódico.		
EXPERIENCIA	De 3 a 5 años en puesto similar en una publicación.		
HABILIDADES PERSONALES	Proactivo, creatividad, trabajo bajo presión, tolerancia a la frustración, iniciativa.		

IV. OBJETIVO DEL PUESTO

Fomentar tanto interna como externamente una comunicación efectiva en la organización del periódico.

V. FUNCIONES (RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD)

- 1.- Aplicar estrategias de comunicación organizacional.
- 2.- Supervisar la comunicación con los diferentes públicos.
- 3.- Fomentar un ambiente organizacional favorable.

VI. COMUNICACIÓN

INTERNA	EXTERNA
Coordinación	Proveedores
Departamento de Diseño	Organizaciones de carácter similar
Departamento de Redacción	OPC-CLETA
Departamento de Distribución	Público meta
Departamento de Administración	
Relaciones Públicas	

ELABORO	Estela Hernández/Diana Rodríguez	REVISO		APROBO	
FECHA	28-jun-10	FECHA		FECHA	
FIRMA		FIRMA		FIRMA	



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

CODIGO DE
JERARQUÍA

CM 06-1

I. IDENTIFICACIÓN

PUESTO	RELACIONES PÚBLICAS	SUELDO	Según aptitudes
AREA	Comunicación	CARÁCTER DEL PUESTO:	
DEPARTAMENTO	Comunicación	Planta	

II. ORGANIZACIÓN

JERARQUÍA INMEDIATA SUPERIOR	JERARQUÍA INMEDIATA INFERIOR
A QUIEN LE REPORTA	QUIEN LE REPORTA
PUESTO	PUESTO:
Responsable de comunicación	

III. PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIÓN	Licenciatura en Comunicación o Relaciones Públicas		
ESTADO CIVIL	Indistinto	SEXO:	Indistinto
		EDAD:	22 a 38 años
CONOCIMIENTOS	Manejo estratégico del medio periodístico. Administración de publicaciones		
EXPERIENCIA	De 2 a 5 años en puesto similar		
HABILIDADES PERSONALES	Proactivo, sociable, facilidad de palabra, trabajo bajo presión, tolerancia a la frustración.		
	Iniciativa y diplomacia.		

IV. OBJETIVO DEL PUESTO

Difundir una imagen favorable de la publicación el Machetearte hacia los distintos públicos.

V. FUNCIONES (RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD)

- 1.- Promover la divulgación del periódico.
- 2.- Fortalecer los vínculos con los distintos públicos.
- 3.- Fungir de mediador entre la organización y sus públicos.

VI. COMUNICACIÓN

INTERNA	EXTERNA
Coordinación	Proveedores
Departamento de Diseño	Organizaciones de carácter similar
Departamento de Redacción	OPC-CLETA
Departamento de Distribución	Público meta
Departamento de Contabilidad	
Departamento de Comunicación	

VII. APROBACIONES

ELABORO	Estela Hernández/Diana Rodríguez	REVISO		APROBO	
FECHA	28-jun-10	FECHA		FECHA	
FIRMA		FIRMA		FIRMA	

ANEXO 4

PROPUESTA DE DISEÑOS



DISEÑO B

Banner donde aparecen los nombres de los nuevos integrantes del *Machetearte*

DISEÑO C

Diapositivas para inducción al personal de nuevo ingreso del periódico



Machetearte
Periodista Satírico y de Combate

¿Qué es *Machetearte*?

Machetearte es un periódico revolucionario y popular que a través de notas cortas, artículos de fondo y un toque de humor, pretende entregar al lector información veraz, práctica y sencilla acerca de acontecimientos políticos, culturales y de interés general.

The slide features a vertical strip on the left with three small images: a man in a hat reading, a newspaper page, and a woman in traditional dress.



MISIÓN:

- Ser un medio de comunicación alternativo que despierte la conciencia crítica del lector para que tome acciones frente a la situación socio-política del país.



VISIÓN:

- Ser asumido por el movimiento de izquierda revolucionaria y popular como el medio de comunicación principal, con presencia en gran parte del país, mediante una importante distribución y la participación de una plantilla de profesionales del periodismo.



VALORES:

- VERACIDAD
- PROFESIONALISMO
- COMPROMISO SOCIAL
- INTEGRACIÓN
- PROACTIVIDAD
- RESPONSABILIDAD
- CARÁCTER REVOLUCIONARIO



¿Cómo surge?

- El periódico *El Machete* es su antecedente. Fue creado por el Sindicato de Pintores, Escultores y Grabadores Revolucionarios en el año de 1924.
- Entre los personajes que dieron vida a esta publicación se encontraron Frida Kahlo, Diego Rivera, Tina Modotti y David Alfaro Siqueiros.






- **El Machete** se convirtió en el órgano informativo oficial del Partido Comunista Mexicano, cuando éste desapareció, el periódico también.
- En 1990 el **Centro Libre de Experimentación Teatral y Artística (CLETA)**, dedicado a proyectos culturales, debido a su integración a movimientos sociales retoma esta publicación.




- El periódico logra ser aceptado por organizaciones políticas independientes y se consolida como vocero de movimientos sociales.





- Sin embargo, existía necesidad de fomentar la conciencia crítica para asumir la responsabilidad histórica que tenemos ante la realidad sociopolítica.



- Se decide que **Machetearte**, una sección dentro del periódico se independizaría para convertirse en una tribuna más y así cumplir con dicha función.



PRIMER NÚMERO





- La publicación surge en 1998.
- Con lenguaje sencillo y estilo satírico, **Machetearte** es un medio que analiza y critica el acontecer actual para crear conciencia en el lector y lo invita a la acción.
- Somos una publicación semanal con un tiraje de 3000 ejemplares.



- Contamos con página en internet:
- www.machetearte.com
- ¡Visítanos!

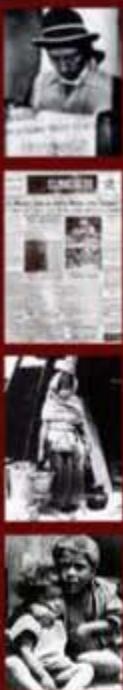


Machetearte
Revista Semanal y el Combate

Machetearte forma parte de:

- Organización Politico Cultural CLETA
- (OPC-CLETA)
- La unidad articulada y sistematizada de trabajos, artísticos, periodísticos, pedagógicos y económicos constituidos para la emancipación política, cultural y económica de las clases proletarias excluidas.

Organización
Político
Cultural CLETA



Más proyectos de OPC-CLETA

- Escuela de Cultura Popular
- Tiene como objetivo la búsqueda de una enseñanza emancipadora, que permita a las clases oprimidas recibir la educación necesaria que les permita librarse de la clase dominante.



- Casa del Lago
- Busca ser un espacio de expresión artística y de las manifestaciones culturales revolucionarias más diversas de México, con las cuales se recuerde al individuo su carácter como sujeto de transformación social.






- Agencia Periodística de Información Alternativa (APIA)
- Tiene el objetivo de brindar información alternativa a la proporcionada por los medios oficiales, acerca de acontecimientos de interés general.





- ¿Qué ha significado para mí estar en *Machetearte*?





REFLEXIÓN

- ¿Qué esperas de *Machetearte*?



¡¡¡BIENVENIDO A ESTE EQUIPO DE TRABAJO!!!



La publicación del Machetearte surge en 1998.

Somos una publicación semanal con un tiraje de 3000 ejemplares.

Contamos con página en internet:

www.machetearte.com



Machetearte forma parte de:



**¡¡¡ BIENVENIDO
A ESTE
EQUIPO DE
TRABAJO !!!**



"PROLETARIOS DE TODOS LOS PUEBLOS, UNÍOS."

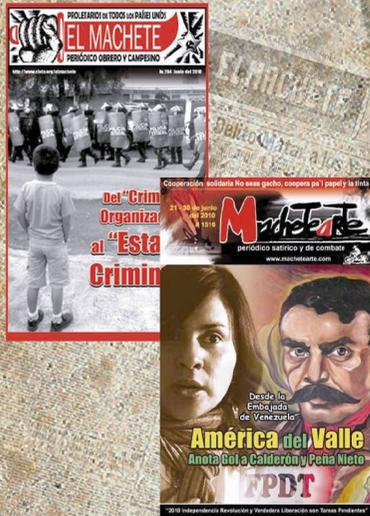


BIENVENIDO

DISEÑO D

**Tríptico informativo
Lado frontal**

"Machetearte" es un periódico revolucionario y popular que a través de notas cortas, artículos de fondo y un toque de humor, pretende entregar al lector información veraz, práctica y sencilla acerca de acontecimientos políticos, culturales y de interés general.



MISIÓN

Ser un medio de comunicación alternativo que despierte la conciencia crítica del lector para que tome acciones frente a la situación socio-política del país.

VISIÓN

Ser asumido por el movimiento de izquierda revolucionaria y popular como el medio de comunicación principal, con presencia en gran parte del país, mediante una importante distribución y la participación de una plantilla de profesionales del periodismo.

VALORES

Veracidad
Profesionalismo
Compromiso Social
Integración
Proactividad
Responsabilidad
Carácter Revolucionario

El periódico El Machete es su antecedente. Fue creado por el Sindicato de Pintores, Escultores y Grabadores Revolucionarios en el año de 1924.

El Machete se convirtió en el órgano informativo oficial del Partido Comunista Mexicano, cuando éste desapareció, el periódico también. En 1990 el Centro Libre de Experimentación Teatral y Artística (CLETA), retoma esta publicación.

Se decide que Machetearte, una sección dentro del periódico se independizaría para convertirse en una tribuna más y así cumplir con dicha función.

DISEÑO E

Tríptico informativo
Lado posterior

DISEÑO F

Imagen del diseño del directorio donde aparecerán los datos de las personas que integran el equipo del periódico



	A	B	C	D	E	F	G
1							
2	DIRECTORIO DEL EQUIPO MACHETE ARTE						
3							
4							
5							
6							
7							
8		NOMBRE	ACTIVIDAD	TEL CASA	RECADOS	CELULAR	CORREO
9	1	Abasolo Pérez Rubén	Distribuidor	52-22-22-22	53-33-33-33	044-5566997788	noooo@hotmail.com
10	2						
11	3						
12	4						
13	5						
14	6						
15	7						
16	8						
17	9						

DISEÑO G

Reconocimiento a los integrantes con
mejor desempeño durante el mes

Machete
Periodica Satirica y de Combate

RECONOCE A:

**Por su valiosa labor en
el departamento de:**

Firma coordinador

Mes **Año**

FUENTES DE CONSULTA

Bibliografía

Adler, Ronald B. y Marquardt Elmhorst, Jeanne. *Comunicación Organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*. Mc Graw Hill Interamericana, 8ª edición, México, 2005, 462 pp.

Aloy Almenara, Jaume (Coord.), Romero Delgado Marina y Roca Pérez Xavier (Col.). *Comunicación interna en la empresa*. Editorial Uoc, Barcelona, 2005, 161 pp.

Arras Vota, Ana María. *Comunicación organizacional*. Doble Hélice Ediciones. Colección de textos universitarios. Universidad Autónoma de Chihuahua. 237 pp.

Benavides, Juan y et.al. *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Gestión 2000, Barcelona, 2001, 415 pp.

Bonilla Gutiérrez, Carlos. *Relaciones Públicas: Factor de competitividad para empresas e instituciones*. CECSA, México, 2002, 161 pp.

Coca, César y José Luis, Peñalva. *Modelos de los medios de comunicación social. Periodismo escrito*. Universidad del País Vasco, País Vasco, 1999, 190 pp.

Cortagerena, Alicia B. y Claudio F. Freijedo. *Administración y gestión de las organizaciones*. Macchi, Argentina, 1999, 207 pp.

Cruz Reguillo, Rossana. *En la calle otra vez. Las Bandas: identidad urbana y usos de la comunicación*. Iteso, México, 1991, 273 pp.

Daft, Richard L. *Administración*. Thomson, sexta edición, México, 2004, 782 pp.

Daft, Richard L. *Teoría y diseño organizacional*. Thomson, 8ª edición, México, 2005, 612 pp.

Defleur, Margaret H. y coautores. *Fundamentos de comunicación humana*. McGraw-Hill, tercera edición, México, 2005, 100 pp.

De Fontcuberta, Mar. *Alternativas de comunicación*. Mitre, España, 1983, 141 pp.

Dubrin Andrew J. *Fundamentos de administración*, Thompson editores, México, 2000, 161 pp.

Eldin, Francois. *El management de la comunicación. De la comunicación personal a la comunicación empresarial*. Edicial, Argentina, 1998, 316 pp.

Fernández Collado, Carlos. *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. McGraw-Hill, segunda edición, México, 2001, 411 pp.

Fernández, Guido. *Agonía a la hora del cierre. El minuto de silencio que puede hacer cambiar al periodismo*. Trillas, México, 2000, 133 pp.

Figarella, Mariana. *Edward Weston y Tina Moddotti en México*. Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Estéticas. México 2002. 230 pp.

Flores de Gortari, Sergio y Gutiérrez, Emilio Orozco. *Comunicación administrativa, efectiva e integral*. Trillas, segunda edición, México, 2005, 130 pp.

Flores Vivar, Jesús. *Ciberperiodismo. Nuevos enfoques, conceptos y profesiones emergentes en el mundo infodigital*. Limusa, México, 2001, 255 pp.

Gibson, James, Ivancevich John y Donnelly James. *Las organizaciones*. Addison Wesley Iberoamericana, Estados Unidos, 1994, 762 pp.

Gutiérrez Espíndola, José Luis. "Comunicación popular, cultura política y transición democrática". *Seminario medios, democracia, fines*. UNAM, México, 1990, 335 pp.

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar. *Metodología de la investigación*. McGraw Hill-Interamericana, tercera edición, México, 2003, 705 pp.

Jurado Rojas, Yolanda, *Técnicas de investigación documental. Manual para la elaboración de tesis, monografías, ensayos e informes académicos*. Thomson, México, 2002, 236 pp.

Libaert, Thierry. *El plan de comunicación organizacional. Cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. Limusa, México, 2005, 283 pp.

Lozada Díaz, José Carlos (coordinador). *Gestión de la comunicación en las organizaciones. Comunicación interna, corporativa y de marketing*. Ariel, España, 2004, 556 pp.

Mattelart, Armand, Biendma Patricio y Funes Santiago. *Comunicación masiva y revolución socialista*. Editorial Diógenes, cuarta edición, México, 1980, 332 pp.

Montaner, Pedro y Moyano Rafael. *¿Cómo nos comunicamos? Del gesto a la telemática*. Biblioteca de Recursos Didácticos Alhambra, segunda edición, México, 1993, 156 pp.

Organización Político-Cultural CLETA. *Hacia ¿qué es la OPC CLETA?* México 2007, 85 pp.

Paoli, Antonio. *Comunicación e información*, Trillas, cuarta reimpresión, México, 1987, 138 pp.

Prieto Castillo, Daniel. *Discurso autoritario y comunicación alternativa*. Editorial Premiá, quinta edición, México, 1991, 181 pp.

Ramos Padilla, Carlos. *La comunicación. Un punto de vista organizacional*. Trillas, México, 1998, 75 pp.

Rebeil Sandoval, María Antonieta y Ruíz Sandoval, Celia (coordinadores). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Ediciones P y V. México, 2000, 386 pp.

Reyes Matta, Fernando. "La comunicación transnacional y la respuesta alternativa". *Comunicación alternativa y cambio social I. América Latina*. Comp. Máximo Simpson Grinberg. Editorial UNAM, México, 1981, 328 pp.

Rivadeneira Prada, Raúl. *Periodismo. La teoría general de los sistemas y la ciencia de la comunicación*. Trillas, segunda reimpresión, México, 1983, 284 pp.

Rutiaga, Luis. Biografía *Diego Rivera*. Editorial Tomo, México, 2004, 174 pp.

Serrano, Rafael et al. *La organización habitable*. Fecha publicidad, México, 2001, 269 pp.

Simpson, Máximo (compilador). *Comunicación alternativa y cambio social*. América Latina. Editorial Premiá. Segunda edición, México, 1989, 328 pp.

Trejo, Raúl. *Prensa Marginal*. El Caballito, segunda edición, México, 1980, 174 pp.

Hemerografía

Bonilla, Carlos. "Comunicación organizacional en la sociedad global" en *Revista Mexicana de Comunicación*. México, número 96, diciembre- enero 2006, pág. 17.

Espinosa Mondragón, Miguel A. "Nuevas tecnologías y periodismo". *Los Periodistas*, abril 2004, pp.60-61

González, Maruca. "Testimonios de lucha". *El Machete*, enero 2005, pp.12-13

González Sánchez, Ignacio. "Comunicación organizacional y cultura en la empresa". *Revista Creatividad para tu negocio Pyme*. México, junio 2008, págs. 63-65

Híjar, Alberto. "...Se afila de nuevo". *El Machete*, 15 de marzo de 1990, pp.1-14

Karma, Tanius. "Comunicación popular, organismos civiles y democracia". *Revista Mexicana de Comunicación*, julio-agosto de 2001, pp.18-23

Loewe, Ricardo. "El Machete que nos tocó vivir". *El Machete*, octubre de 2003, p.15

"Machete y Machetearte". *Machetearte*, enero de 1998, p. 3

Zaslavski, D. "La prensa de verdad contra la prensa de mentira". *Boletín de información de la embajada de la URSS*, 15 de mayo de 1961, pp. 16-17

Cibergrafía

John Mraz. "Ojos ajenos: fotografía de extranjeros en México".
<http://estadis.eluniversal.com.mx/graficos/confabulario/sep04-2004.htm>.
Consultada el 16 de junio 2009.

Mariano Cebrián Herreros. "Globalidad comunicativa de la solidaridad y defensa del ciudadano frente a los poderes mediáticos". www.saladeprensa.org.
Consultada el 16 de junio de 2009

Mónica Valle. “La comunicación organizacional de cara al siglo XXI” Disponible en:
<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n32/mvalle.html>.
Consultada el 15 de enero 2009

www.machetearte.com

Serafina Llano. “La Comunicación Organizacional en México: características y perspectivas”.

<http://www.cem.itesm.mx/docs/publicaciones/logos/anteriores/n32/mvalle.html>.
Consultada el 17 de julio de 2009.

Fuentes vivas

Entrevista realizada a Ramón Sánchez, distribuidor de *Machetearte*, el día 21 de abril de 2009.

Entrevista realizada a Jorge Meléndez Preciado, columnista de *El Universal* el día 16 de junio de 2009.

Entrevista realizada a José Alfredo Jiménez, encargado del área de diseño gráfico de *Machetearte*, el día 14 de octubre de 2009.

Entrevista realizada a Maruca González, encargada del área multimedia de *Machetearte*, el día 3 de septiembre de 2009.

Entrevista a Sirahuén Millán, coordinador de *Machetearte*, el día 17 de octubre de 2009.

Entrevista a Alfredo Valente, distribuidor de *Machetearte*, el día 9 de agosto de 2009.

Entrevista a Itzcóatl Vázquez, distribuidor de *Machetearte*, el día 9 de agosto de 2009.

Entrevista a César Emmanuel Meléndez Molina, distribuidor de *Machetearte*, el día 4 de julio de 2009.