

51
201



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**RENTABILIDAD Y OPTIMIZACIÓN DE
COSTOS EN LA EMPRESA PERIODÍSTICA**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION

P R E S E N T A :
JORGE OCTAVIO FERNANDEZ MONTES

acompañado de un diskett

ASESORA: NORA SANTACRUZ CHAVANDO



MEXICO, D. F.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

Introducción.....	I
Capítulo I.-Empresa.....	1
I.1.-Generalidades en torno a la empresa.....	1
A) Definición.....	2
B) Elementos de la empresa.....	4
C) Tipos de empresas.....	6
D) Razón social que puede adoptar una empresa.....	7
E) Factores para planear la creación de una empresa.....	12
I.2.-Generalidades en torno a la empresa periodística.....	15
A) Definición de empresa periodística.....	15
B) Factores para crear una empresa periodística.....	18
C) Organización de una empresa periodística.....	24
C.1.- Producción.....	27
C.2.- Administración.....	32
C.3.- Ventas.....	36
C.4.- Promoción.....	37
C.5.- Circulación.....	37
C.6.- Sistemas.....	38
Capítulo II.-La crisis de los diarios mexicanos. 1990-1995.....	41
II.1.- Datos en relación a la crisis económica de las empresas periodísticas.....	42
A) La empresa periodística y la crisis económica de 1994 y 1995.....	43
A.1.- Antecedentes de la devaluación de 1994.....	45
A.2.- Consecuencias de la devaluación de 1994.....	47
A.3.- Estrategias adoptadas por diarios capitalinos ante la devaluación de diciembre de 1994.....	49

B) La empresa periodística y sus fuentes de financiamiento.....	52
B.1.- Papel del lector en el financiamiento de la prensa.....	57
B.2.- Papel del anunciante en el financiamiento de la prensa mexicana.....	64
B.3.- Papel de agentes externos en el financiamiento de la prensa.....	75

Capítulo III.-Rentabilidad y optimización de costos en la empresa periodística.....80

III.1. Costos.....	82
A) Definición de costos de producción.....	83
B) Cualidades de los costos.....	88
C) Estimación y clasificación de los costos de producción de la empresa periodística.....	89
D) Aspectos básicos a considerar para controlar o reducir los costos de producción en la empresa periodística.....	93
D.1.- Personal.....	94
D.2.- Papel.....	98
D.2.1.- Modificación en las bobinas de la rotativa.....	101
D.2.2.- Cambios en el gramaje.....	103
D.2.3.- Disminución en el desperdicio.....	104
D.2.4.- Sistemas totalizadores.....	107
D.3.- Reducción anamórfica.....	108
D.4.- Investigaciones en el consumo de energía eléctrica.....	113
D.5.- Flexoimpresión.....	115
D.6.- Costos de distribución.....	118
E) Algunos consejos.....	120
III.2.-Rentabilidad.....	121
A.1.- Definición de rentabilidad en la empresa.....	122
A.2.- Condiciones a seguir para obtener rentabilidad en una empresa periodística.....	123
A.3.- Documentos necesarios para observar la rentabilidad.....	125
A.3.1.- Estados financieros.....	126

A.3.2.- Los índices de operación para controlar costos y mantenerse rentable.....	132
---	-----

Capítulo IV.-Cohesión de los recursos humanos en la empresa. La comunicación organizacional.....	138
--	-----

IV.1.- Definición y propósitos de la comunicación organizacional.....	139
---	-----

A.1.- Conductas comunicacionales y flujo de mensajes en una organización.....	146
---	-----

IV.2.- Factores que considera la comunicación organizacional para cohesionar al personal de una organización.....	149
---	-----

A.1.- Motivación.....	150
-----------------------	-----

A.2.- Empatía.....	154
--------------------	-----

A.3.- Liderazgo.....	156
----------------------	-----

A.4.- Persuasión.....	160
-----------------------	-----

IV.3.- Empresa periodística y comunicación organizacional.....	164
--	-----

Conclusiones.....	172
-------------------	-----

Bibliografía y hemerografía.....	177
----------------------------------	-----

INTRODUCCIÓN

Someter a la comunicación y hacerla rehén de un saber aislado, infranqueable, distante de un conocimiento universal e interdisciplinario, es tanto como obligar a la humanidad a vivir en una cueva donde la luz entra sólo en una dirección. Ese ha sido un error no sólo entre los estudiosos de esta ciencia sino de otras más que, por descuido o falta de humildad, desprecian parcelas ajenas de conocimiento, prefiriendo enclaustrarse entre paredes -invisibles, artificiales y reacias a aportaciones externas- que entorpecen la búsqueda de un conocimiento profundo que englobe los diferentes aristas de un problema.

Así, hablar de la Rentabilidad y la Optimización de Costos en la Empresa Periodística pareciera ser un trabajo que incumbe sólo al administrador y no al egresado de la carrera de Ciencias de la Comunicación. Sin embargo, la vinculación entre la comunicación y otras ciencias que giran en torno del quehacer humano, como la administración o sociología, por ejemplo, es tan estrecha que las aportaciones de una afectan a la otra y en conjunto presentan vastas, innovadoras e inagotables posibilidades. Considerar por separado esas disciplinas representa bloquear y estancar lo que debe ser una continua evolución del pensamiento.

Por tal razón, este estudio pretende conjugar -desde la perspectiva y posibilidades del comunicador-, el quehacer administrativo con el de la comunicación en la empresa periodística, con el fin de abaratar costos de producción, mantener rentabilidad y ofrecer un producto competitivo en el mercado. Asimismo, busca brindar herramientas útiles para que el administrador empírico, que bien puede ser el comunicólogo, pueda emprender un proyecto periodístico capaz de consolidarse y perdurar de manera exitosa.

El objetivo es aportar algunas formas viables para afrontar crisis económica que han hecho sucumbir a publicaciones en diferentes partes del país, pues hay que recordar que luego de la devaluación de diciembre de 1994, diarios y semanarios como El

Fronterizo de Chihuahua o Jueves de Excélsior, con más de cincuenta años de existencia, desaparecieron en cuestión de meses.

Esta investigación destaca lo peligroso que pueden llegar a ser para el buen funcionamiento de la empresa periodística la total dependencia hacia condonaciones de deudas, subsidios, apoyos gubernamentales, etc., que amortiguan la situación de muchas publicaciones que, con sólo su venta, no logran subsistir.

De igual forma, esboza algunas de las repercusiones que tuvo el “error de diciembre” en los medios impresos, como por ejemplo el despido masivo de trabajadores de medios de comunicación, monto que la Fraternidad de Reporteros, Asociación Civil, calculó en más de 5,000. El aumento en los insumos, la situación del peso frente al dólar, la dependencia a la inyección desordenada de capitales que no siempre puede mantenerse, así como manejos administrativos inadecuados, ocasionaron que 1995 fuera un “año negro” para no pocas empresas, entre ellas las encargadas de publicaciones como Summa o Excélsior.

Nada más en la ciudad de México, **La Jornada, Reforma y El Nacional** modificaron y eliminaron suplementos; **Ovaciones, El Economista, Novedades, El Diario de México y El Universal** despidieron personal; la revista **Época** redujo salarios, y el periódico **Summa**, propiedad de uno de los monopolios más poderosos en América

Latina, desaparece después de 11 meses de circulación, según estudios publicados en el Num. 40 de la Revista Mexicana de Comunicación.

En el interior de la República, por citar algunos casos, desaparecieron **El Fronterizo de Chihuahua, El Express de Nayarit, El Hijo del Garabato y El Sol de Tabasco, El Mundo de Quintana Roo, Última Hora de Michoacán, Tribuna de Guanajuato, Diario de Hoy y Diario de Guadalajara, y Durango Hoy.**

En el primer capítulo de la presente investigación se hace una revisión de aquellos aspectos que rodean a la actividad empresarial, que están íntimamente ligados a la organización de diarios y revistas, pero que no son del todo conocidos por el grueso de egresados de la carrera de Ciencias de la Comunicación.

Esta profundización en torno a aspectos que involucran a la empresa (definición, elementos necesarios para su constitución, formas de propiedad, razón sociales, etc.) servirán para entender, en específico, a la empresa periodística, tanto en su definición como en los elementos y factores esenciales e indisolubles para la conformación de la misma.

Asimismo y debido a que este estudio no pretende abordar un caso específico, se explica de manera genérica la organización y funcionamiento de un periódico típico, el

cual es desglosado en áreas funcionales necesarias para coordinar y producir una publicación de calidad, e insertarlo en un mercado cambiante.

El segundo capítulo plantea la problemática de la empresa periodística como una situación endémica que se agrava en tiempos de crisis. Así, se hace un recuento de los momentos críticos en las publicaciones, destacando que esta situación coyuntural se desata en un momento específico, pero es resultado de un largo descuido de una falta de visión por mejorar estrategias para convencer a un público lector y conquistar fuentes diversas de financiamiento.

En ese contexto se analizan los aumentos en los principales insumos de la industria editorial, pues tan sólo el papel en el mercado internacional, nada más en en período de enero a mayo de 1995, aumentó en un 33% (equivalente a 750 dólares la tonelada). México no fue la excepción: PIPSA, que había mantenido el precio desde 1992 hasta febrero de 1995, lo aumentó en un 49.3%; en mayo lo volvió a subir, pero ahora en un 42.86%, con lo que pasó de \$3,150.00 por tonelada a \$4,500.00.

Además, se mencionará especialmente el aspecto de la publicidad, pues la reducción y suspensión de esta importante fuente de financiamiento fue el golpe más duro para los medios impresos. Ello aún cuando los gastos de empresas publicitarias no se contrajeran a raíz de la devaluación sino por el contrario, se estimularon notablemente

y aumentaron en grandes cantidades las partidas para la promoción de productos, pero en la radio y la televisión. La prensa difícilmente alcanzó el 2%.

En el tercer capítulo, una vez enunciada la problemática económica de los medios impresos, se brindan herramientas para que el o los empresarios de los medios impresos de comunicación, abaraten su producto periodístico sin dañar o disminuir su calidad.

Para tal efecto, se definen qué y cuáles son los costos de producción en la empresa periodística; se presenta una estimación aproximada de las partidas que conforman el presupuesto, así como aspectos básicos a considerar para controlarlo y/o reducirlo, destacando desde luego aquellos rubros que por sus características, absorben la mayor parte de las entradas: papel y personal.

Asimismo, se define la rentabilidad en la empresa periodística y las condiciones necesarias para obtener mayores ingresos en la misma. Para tal efecto se profundiza en los documentos necesarios que muestren ingresos, egresos y lo que la empresa tiene y debe, por lo cual se da una breve y sencilla explicación, así como una serie de fórmulas con las cuales el administrador empírico podrá observar algunas de las indicaciones de los estados financieros.

El cuarto capítulo resalta la importancia de una buena comunicación entre todas y cada uno de las áreas funcionales, pues sólo así es posible cohesionar la actividad humana para que el producto periodístico sea reflejo de una participación conjunta y organizada durante su elaboración.

Ninguna empresa que se jacte de ser rentable, o bien, que incie un programa de optimización de costos, es capaz de salir avante sin una política de comunicación organizacional que permita no sólo difundir metas y objetivos, sino también lograr una organización eficaz y eficientemente, con un personal estimulado y participativo.

CAPÍTULO I EMPRESA

I.1.-Generalidades en torno a la Empresa.

Estudiar a la empresa, su relación con la sociedad y su especialización en un producto o servicio, requiere profundizar en su más pura concepción, sus metas, características, componentes, etc., para así, retomarla de un universo infinito y entenderla, pero ya no dentro de la generalidad, sino enfocándola a las distintas e innumerables actividades que el sistema le permite realizar.

A) Definición.

Exponer un concepto unívoco en torno a la empresa resulta complicado ya que ésta es objeto de estudio de una extensa gama de áreas del conocimiento pertenecientes a las ciencias humanas y sociales. Su relación simbiótica no sólo con la Economía y el Derecho, sino también con la Psicología, Sociología, Administración y Comunicación

entre otras más, establece una diversidad de definiciones basadas en modelos teóricos particulares que, unas veces, llevan direcciones similares, y en otras, sus sentidos son diferentes.

Así, para la Administración la empresa es la institución en donde se aplica un proceso racional mediante el cual se sitúan y relacionan recursos materiales, humanos y financieros eficaz y eficientemente para alcanzar metas predeterminadas. Para el Derecho por su parte es una institución jurídica caracterizada por la organización de factores económicos de la producción. Para la Economía, quien más ha contribuido en la elaboración de una definición, es una combinación de capital y trabajo para elaborar, transportar y distribuir productos entre los consumidores con la intención de recuperar el capital y obtener una ganancia.

Indudablemente cada disciplina aporta elementos sustanciales, verdaderos y válidos para la óptica de quien la define, pero el camino que siguen no es necesariamente el mismo para todas. Tanto el Derecho como la Economía y la Administración cambian sus percepciones dependiendo del marco teórico del que parten, y lo mismo ocurre cuando la Sociología, Comunicación o Psicología, ciencias de las que dependen las empresas de hoy en día para su buen funcionamiento, realizan también sus contribuciones.

Es precisamente la particularidad analógica de la definición la que convierte a la empresa en un problema complejo. Su constante evolución atrae continuamente infinidad de parcelas científicas con puntos de vista diferentes para el tratamiento de un mismo fenómeno. Por tal razón, el presente apartado separa en la medida que es posible, la particularidad de estas disciplinas y considera a la empresa desde una perspectiva global, evitando así conflictos con las distintas áreas del conocimiento.

Así pues y en su sentido más amplio, la empresa es una unidad de producción que se vale de elementos humanos, materiales y sistémicos organizados racionalmente, con el fin de fabricar bienes o prestar servicios. En el capitalismo su objetivo es la obtención de beneficios económicos mediante la satisfacción de una necesidad de orden general o social. Por el contrario, en el socialismo no se busca el enriquecimiento del propietario de los medios de producción, sino la satisfacción de necesidades en una sociedad.

Tanto en un sistema como en otro ambas empresas persiguen metas inmediatas, es decir, conjuntan esfuerzos para producir bienes y servicios para un mercado. En donde si divergen radicalmente es en sus fines mediatos, pues mientras en el capitalismo sus objetivos son la obtención de utilidades, en el socialismo es la satisfacción de una necesidad.

Sin abundar en la empresa socialista y enfocándose más a la de libre mercado, sus características desde un punto de vista global y como unidad productiva son la existencia

de objetivos claros y precisos; utilización de trabajo ajeno -aparte de la del empresario- con mandos y jerarquías de autoridad; producción encaminada a un mercado con el afán de obtener un beneficio; tendencia de la organización a perpetuarse; posesión de capital en diversa forma y grado; constante innovación en los procedimientos de actuación; y existencia de riesgos.

B) Elementos de la Empresa

Toda unidad de producción requiere de tres elementos indisolubles para poder cumplir sus fines mediatos e inmediatos. Estos son Materiales, Humanos y Sistémicos.

Los bienes materiales son las herramientas requeridas por la planta laboral para poder cumplir con los objetivos de la empresa. Están constituidos por un local, el cual debe tener ubicación y distribución adecuados para su bien funcionamiento; maquinaria, que responda a la periodicidad y cantidad del producto; y por el material de trabajo, el cual va desde papelería de oficina hasta materia prima requerida para la producción.

Asimismo toda empresa necesita dinero. Dentro de los bienes materiales están los recursos financieros, que son aquellos susceptibles de ser utilizados para crear un organismo, así como para costear el producto o servicio que éste brinda. Entre las formas

más comunes mediante las que se obtienen están la emisión de acciones y obligaciones, créditos de proveedores y reinversión de utilidades.

Los recursos humanos representan el equipo laboral adecuado y necesario para ejecutar las actividades en todos los puestos y niveles. Su número está determinado por el tamaño de la empresa, la periodicidad del producto, la forma de propiedad, y por la maquinaria que disponga para trabajar.

Los elementos sistémicos se definen como los bienes inmateriales de la empresa que permiten una coordinación entre los recursos de la misma. Entre los más comunes están los sistemas de comunicación, los sistemas de organización y los sistemas de administración. Asimismo, ésta última engloba sistemas de producción (fórmulas, diseños, métodos, etc,), sistemas de ventas (a domicilio, en locales, a crédito, etc,) y sistemas de finanzas (combinación de capital propio y prestado).

C) Tipos de empresas

Las empresas dada su diversidad pueden ser clasificadas de acuerdo con sus dimensiones, su titularidad, su actividad y su estructura jurídica.

Cuando a una empresa se le clasifica por sus dimensiones debe entenderse con ello el número de recursos humanos que la conforman para su buen funcionamiento. Este ordenamiento en particular resulta muy ambiguo, pues aunque la diferenciación entre pequeña, mediana y grande en su generalidad resulta obvia, en concreto no es posible definir hasta cuando exactamente se pertenece a un nivel u otro.

El ordenamiento por actividad económica es diverso dado que las especialidades son extremadamente numerosas. Desde un punto de vista general, las empresas pueden dividirse en productoras y prestadoras de un servicio. Entre las primeras están las agrícolas, mineras, transformadoras, etc., y entre las segundas pueden citarse las de transporte, las comerciales y las financieras.

Cuando se refieren a su titularidad, las empresas son privadas, en donde la obtención de utilidades económicas es primordial; públicas cuyo objetivo es el control -por parte del Estado- de sectores económicos de importancia estratégica y que, en algunas ocasiones, no resultan rentables para las empresas privadas; y mixtas, las cuales son empresas que por alguna causa (problemas económicos y sociales originados por su desaparición, por ejemplo) constituyen su capital con aportaciones privadas y públicas.

La clasificación jurídica de la empresa contempla, desde la perspectiva del Derecho, la naturaleza de sus socios, la relación entre los mismos, sus derechos, obligaciones y responsabilidades. En términos jurídicos, no existe diferencia entre

empresa y sociedad mercantil, y éstas se dividen en Sociedades de Nombre Colectivo, Sociedades en Comandita Simple, Sociedades de Responsabilidad Limitada, Sociedades Anónimas, Sociedades en Comandita por Acciones, y Sociedades Cooperativas.

D) Razón social que puede adoptar una empresa

En México La Ley General de Sociedades Mercantiles reconoce en su Artículo 1o., las siguientes clases de sociedades mercantiles: ¹

1) Sociedad en Nombre Colectivo: Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales.

La razón social se integrará con el nombre de uno o más socios, y cuando en ella no figuren los datos se añadirán las palabras “ y compañía ”. El ingreso o separación de un socio no impedirá que continúe la misma razón social que se estaba empleando hasta entonces; pero si el nombre del socio que se separe apareciere en la razón social, deberá agregarse a ésta la palabra “sucesores”.

¹ Código de Comercio y Leyes Complementarias.Ed. Alf. México 1996.

En caso de que la sociedad no pueda responder a las deudas que contrajo, los socios estarán obligados a pagarlas en su totalidad. La responsabilidad para liquidar las obligaciones sociales es independiente de la cantidad que los socios hayan aportado a la sociedad.

2) Sociedad en Comandita Simple: Existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

Debe poseer una razón social con el nombre de los comanditados, seguido de las palabras “y compañía” cuando no figuren todos. A la razón social se agregarán siempre las palabras “Sociedad en Comandita” o su abreviatura S.en C.

La inclusión de un socio en la razón social lo sujeta a asumir las mismas responsabilidades de los comanditados. Asimismo, de omitirse la expresión Sociedad en Comandita, o su abreviatura, obliga a los comanditarios a responder de obligaciones sociales de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente.

3) Sociedad de Responsabilidad Limitada: Se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan

estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la ley.

Actúa bajo una razón social o denominación. La primera responde al nombre comercial formado por menciones personales; el segundo se refiere a la actividad objetiva principal de la empresa, independientemente de todo nombre de persona. La omisión de las palabras “Sociedad de Responsabilidad Limitada” o su abreviatura S. de R.L. sujeta a los socios de la responsabilidad ilimitada.

El capital social no podrá ser inferior a treinta mil pesos; se dividirá en partes sociales que pueden ser de valor y categoría desiguales, pero que en todo caso serán de cien pesos o un múltiplo de esta cantidad. El conjunto de derechos que a cada socio le corresponde forma la parte social, cuyo valor ha de estar proporcionado a lo aportado por él.

4) Sociedad Anónima: Existe bajo una denominación social y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

La denominación hará referencia a la principal actividad de la empresa; deberá ser diferente a la de cualquier otra sociedad e irá seguida por las palabras “Sociedad Anónima” o su abreviatura S.A. Está obligada a poseer como mínimo cinco socios, los

cuales necesitan suscribir una acción como mínimo. Asimismo la suma de las aportaciones de los socios tendrá que ser mayor de cincuenta mil pesos.

El órgano superior de decisión es la Asamblea General de Accionistas, la cual puede ser de cinco tipos: Constitutiva; Ordinaria; Extraordinaria; Especial; y Totalitaria. Las sociedades anónimas son administradas por mandatarios revocables y temporales que pueden ser socios o extraños a la sociedad. Como órganos secundarios de administración existen uno o varios gerentes que, al igual que los administradores, pueden ser revocables y temporales.

En las sociedades anónimas sólo tienen derecho a voto los accionistas, y éstos tendrán derecho a un voto por cada acción que posean.

5) Sociedad en Comandita por Acciones: Existe bajo una razón o denominación social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.

El capital social está dividido por acciones, pero las pertenecientes a los comanditados siempre serán nominativas (extendidas a favor de personas determinadas

) y no podrán cederse sin el consentimiento de la totalidad de los comanditados y el de las dos terceras partes de los comanditarios.

6) Sociedad Cooperativa: Organización concreta del sistema cooperativo que lleva en sí el germen de una transformación social encaminada a abolir el lucro y el régimen asalariado, para substituirlos por la solidaridad y la ayuda mutua de los socios, sin suprimir la libertad individual. ²

Está integrada por trabajadores de la empresa, que aportan a la sociedad su trabajo personal; funciona sobre principios de igualdad en derechos y obligaciones de sus miembros; funciona con un número variable de socios, nunca inferior a diez; tiene capital variable y duración indefinida; concede a cada socio un sólo voto; no persigue fines de lucro; procura el mejoramiento social y económico de sus asociados mediante la acción conjunta de éstos, en una obra colectiva; reparte sus rendimientos a prórata entre los socios, en razón del tiempo trabajado por cada uno, si se trata de cooperativas de producción.

E) Factores para planear la creación de una empresa

Durante el periodo formativo de cualquier empresa es necesario ejecutar un conjunto de actividades racionales que coordinen un plan para su creación. Estas tareas

²Floresgómez González Fernando. Derecho Positivo Mexicano. Ed. Porrúa. México 1990; pag 328.

reciben el nombre de Proceso Administrativo y son: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.³

a) Planeación: Incluye la selección de misiones, metas, estrategias, políticas, programas y procedimientos, así como las respectivas acciones futuras para conseguir los objetivos de un organismo social. La Planeación es un proceso intelectual que necesita tiempo, atención y dedicación para lograr los fines de un organismo social.

b) Organización: Agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías, es decir, diseña la estructura de la organización; Asimismo, establece las relaciones de coordinación que deben existir entre las unidades para hacer óptima la cooperación humana.

c) Integración: Consiste en seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

d) Dirección: Consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas fijadas por la organización. Esto lo consigue el administrador

³Barajas Medina, Jorge. Curso introductorio a la administración. Ed. Trillas. México 1994; pag 71-120.

mediante la motivación, la comunicación, coordinación de esfuerzos y toma de decisiones, que son los elementos claves en la dirección.

e) Control: Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren. El Control está estrechamente relacionado con la Planeación, a la cual sirve de retroalimentación para futuros planes.

La aplicación correcta de las cinco actividades anteriores ofrece un panorama general de ventajas y desventajas que permitirán determinar si la empresa en proyección satisfará los objetivos deseados. Entre los aspectos de mayor importancia y sobre los que debe operar el Proceso Administrativo están los que se citan a continuación.

1) Investigación y determinación de un producto o servicio que satisfaga los deseos o necesidades de un mercado; 2) Fijación de objetivos, políticas y programas; 3) Estimación del capital necesario; 4) Adopción de una razón social conveniente dependiendo de los objetivos, necesidades o compromisos que se desee asumir; 5) Elección de un equipo humano capaz de dirigir y administrar el presente y futuro de la empresa; 6) Ubicación del terreno para la empresa y construcción adecuada para el edificio; 7) Organización del tiempo, de técnicas, de procedimientos de trabajo, de fabricación y de las áreas de la empresa; 8) Selección de personal calificado y

cooperador; 9) Establecimiento de una red de venta; 10) Adopción de un sistema financiero y contable que asegure un control eficaz en todos los niveles de la empresa.

En otras palabras, el Proceso Administrativo se aplica con la intención de determinar y alcanzar exitosamente las metas que se propone con la fundación de la empresa mediante análisis económicos (estructura de explotación, costos de producción, equipo, dimensiones); cumplimiento de requisitos jurídicos (licitudes, autorizaciones); investigaciones del posible mercado; atención a las necesidades financieras; y la deducción de las características del producto, entre otros.

I.2.- Generalidades en torno a la Empresa Periodística

La empresa periodística representa una de las muchas formas que puede adoptar la actividad empresarial. Se encuentra clasificada dentro de las informativas o de comunicación (radio, televisión, cine), y se le considera como una especie más de este género. Sin embargo, su importancia y trascendencia es tal en una sociedad donde este tipo de empresas son usadas para que el Estado, grupos económicos o grupos políticos reproduzcan a través de su producto (publicaciones impresas), sus ideologías.

A) Definición de Empresa Periodística.

Sin notorias diferencias de fondo, gran cantidad de teóricos coinciden en definir a la Empresa Periodística como una institución encargada de investigar y/o procesar con

periodicidad previamente establecida información noticiosa, veraz y oportuna, la cual se distribuye en un mercado a través de publicaciones impresas.

No obstante, el problema radica no en su definición sino en las características de estas empresas, pues mientras algunos teóricos las contemplan como instituciones totalmente ideológicas, en donde la difusión periodística de ideas o principios doctrinarios puede o no oponerse al objetivo empresarial, otros las califican como estrictamente lucrativas, donde, según explican, no hay más fin que conseguir el máximo beneficio con costos mínimos de producción. Otros más las consideran como mixtas, donde las suposiciones anteriores se fusionan en dosis equitativas o desiguales.

Para no entrar en polémicadebate con los distintos planteamientos, el presente estudio las contempla como instituciones que cumplen objetivos lucrativos e ideológicos a través de especialistas que aportan un trabajo redaccional y técnico, además de elementos materiales, económicos y comerciales para la difusión de hechos, noticias y juicios por medio de un producto tangible: los periódicos.

Es decir, la empresa periodística requiere de un equipo humano que ejecute funciones principales y auxiliares: Un área intelectual que conforme el producto con las características previstas, así como un área técnica que produzca el material con la periodicidad convenida; un área administrativa que vigile la organización contable, las

relaciones internas y los estudios de mercado, entre otros; y un área financiera que procure ingresos al organismo.

Por lo que respecta al producto periodístico, resultado del trabajo profesional de un equipo humano, tiene una periodicidad predeterminada y posee un ciclo de vida comercial muy corto, ya que en cuanto el lector satisface su necesidad informativa, el periódico, como medio de información, muere. Por esto, las empresas están obligadas a que sus publicaciones tengan diseños atractivos y contenidos más profundos cada día, que les permitan penetrar exitosamente en el mercado de los medios impresos.

A diferencia de otro tipo de empresas, las periodísticas no pueden almacenar su producto en busca de mejoras mercantiles, pues en el caso específico del periódico, éste depende de la aleatoriedad de la noticia, de la actualidad. Cada edición varía en relación a la anterior y posterior, pues la información que en ellas se contenga determina presentación, formato, tirada, paginación, etc., por lo que es impensable también producir cada día un producto idéntico.

De su colocación en el mercado depende la rentabilidad de estas empresas, aunque también se tiene que considerar que gran parte de sus ingresos proviene de personas interesadas en promocionarse o promover sus productos mediante publicaciones periódicas. Así, las empresas editoras consiguen gran parte de sus ingresos a través de la

venta de espacios del periódico, con lo que no sólo deben conquistar al público lector sino también al anunciante.

B) Factores para crear una empresa periodística.-

Una empresa periodística no puede constituirse sin el respaldo de un promotor o equipo promotor que conciba una idea empresarial. Una vez que ya se obtuvo, se coordina con la ayuda de un plan que será ejecutado de manera coherente por un equipo humano que espera un resultado predeterminado y no fortuito.

El plan sistematiza y jerarquiza los aspectos referentes al nacimiento de la entidad. Pero para conformarlo es necesario aplicar un conjunto de factores que reúnen actividades racionales y hacen posible materializar proyectos para la creación de empresas con objetivos determinados.

1) Determinación de los objetivos

Los objetivos son las metas, fines o alcances que se desea cumpla la empresa en proyección. Por lo general, entre los objetivos que se persiguen en una empresa periodística, además de la obtención de ganancias están los siguientes:

Informar e interpretar mensajes destinados a un público lector a través de una publicación. Es decir, la empresa recolecta, investiga o compra información noticiosa que procesa y difunde como un producto materializado sobre una base de papel.

Influir en la opinión pública para obtener beneficios personales, de grupo o de organización. Esta suposición parte de que todo medio de comunicación (prensa, radio, cine o televisión) es la materialización de intereses de grupos económicos o políticos que tienen como objeto influir en la conducta y conciencia de un grupo social.

Distraer o entretener. Es decir, los mensajes difundidos pueden ser para recrear, descansar o simplemente alejar momentáneamente al lector de una realidad. Aunque las empresas periodísticas no descuidan esta meta, se hallan superadas en mayor medida por la radio, el cine y la televisión.

Brindar un servicio a la población, al lector y al anunciante. La Empresa Periodística no separa la producción de un bien y prestación de un servicio, pues vende un producto al lector, de la misma forma que presta un servicio al anunciante. Algunos estudiosos explican esta situación diciendo que los periódicos como empresas venden información al lector, del mismo modo que venden lector al anunciante.

Determinación de las características de la publicación

- a) Periodicidad (diaria, semanal o quincenal).
- b) Tipo de secciones (políticas, económicas, deportivas).
- c) Paginación.
- d) Formato (tabloide o standard) y diagramado.
- e) Nombre y slogan de la publicación.
- f) Signo distintivo (logotipo o mancheta).
- g) Valores tipográficos asignados a la información.
- g) Proporción entre gráficos, información y espacios para anunciantes.

3.-Selección de la razón social más conveniente

Para crear una empresa periodística es necesario conocer en su totalidad los tipos de propiedades existentes, pues sólo así se puede determinar cuál es la más conveniente. Cabe aclarar que no hay sociedades mercantiles “mejores” o “peores”, sino que la elección depende de los objetivos, capitales, necesidades o compromisos que el grupo promotor desee asumir.

Como cualquier otra empresa, las periodísticas adoptan una razón social de acuerdo con lo que la ley establece. En México pueden funcionar como individuales, cuando el capital pertenece a una sola persona física; como estatales, caso en el que el gobierno se encarga de su administración; y como propiedad de un grupo de asociados, que implica la organización de una sociedad mercantil constituida por dos o más personas que aportan capital, trabajo, relaciones, etc.

En la ciudad de México las empresas periodísticas pertenecientes a la gran prensa operan como sociedades anónimas, como es el caso de “El Universal”, “El Financiero”, “La Jornada” y “Reforma”, entre otros, y sólo uno, que es el caso de “Excélsior”, funciona como sociedad cooperativa. Independientemente del tipo, ambas pertenecen a las sociedades mercantiles.

4.-Requisitos legales para el registro de una Empresa Periodística

Así como es imposible crear una empresa periodística si no se conocen las formas de propiedad, tampoco es posible constituir la si se ignoran los requisitos legales para su constitución.

Hasta hoy, para iniciar una empresa periodística se necesita lo siguiente:

Dirigirse a la Subdirección de Sociedades de la Secretaría de Relaciones Exteriores para solicitar la autorización del nombre o razón social.

Posteriormente es necesario que el grupo promotor en su totalidad (socios) se dirija a un notario público para registrar a la empresa, y donde quedará definido el Representante Legal de la Sociedad. Ahí se expedirán dos actas: El “Primer Testimonio”, con la que se inscribirá a la nueva empresa ante la Dirección General del Registro Público de la Propiedad y del Comercio del DDF, y el “Segundo Testimonio”, con la que la sociedad podrá realizar trámites posteriores.

Con el “Segundo Testimonio” el Representante Legal debe presentarse en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para dar de alta a la empresa, y donde se obtendrá el Registro Federal de Contribuyentes, también denominado Cédula Fiscal.

El Apoderado Legal de la Sociedad tendrá que acudir a la Dirección General de Derechos de Autor (dependiente de la Secretaría de Educación Pública), para verificar que el título no exista (búsqueda) y pueda ser utilizado (reserva). La Dirección expedirá un oficio -dirigido a la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas, perteneciente a la Secretaría de Gobernación-, que manifestará que la reserva del título ya ha sido solicitada, y además, pedirá a la Comisión emitir su dictamen para poder expedir el Certificado de Reserva de Derechos al Uso Exclusivo.

Asimismo, la Comisión Calificadora proporcionará un formulario al Apoderado Legal, el cual con la documentación pertinente (tres ejemplares de la publicación en cuestión y copia de identificación y del Acta Constitutiva) tramitará el Certificado de Licitud de Título y el Certificado de Licitud de Contenido.⁴

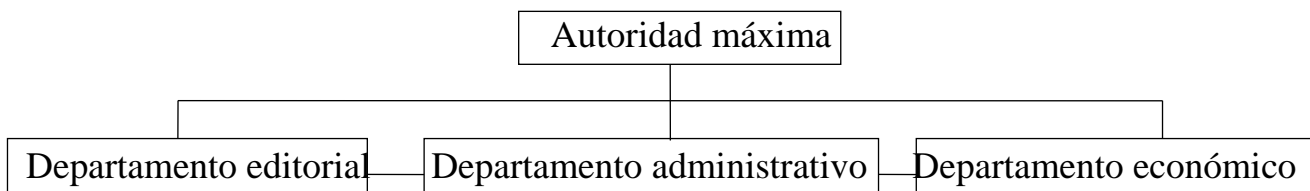
C) Organización de una Empresa Periodística

El proceso administrativo, en específico la etapa organizacional, define y clasifica las instancias que participarán en el proceso productivo de la empresa. Así como no es posible definir una forma de propiedad sin objetivos claros y concretos, tampoco es posible determinar las áreas que compondrán a la empresa si no se sabe qué es lo que se desea. Por ejemplo, si los empresarios no tienen posibilidades de imprimir en talleres propios su producto, no desean insertar publicidad en sus ediciones y quieren obtener ingresos únicamente por la venta de ejemplares, Talleres y Publicidad no tendrían razón de ser.

⁴La Comisión Calificadora exige que todos y cada uno de los certificados se especifiquen en la página legal, sin embargo como los permisos pueden tardar varios meses, la publicación puede circular únicamente haciendo mención de los registros se encuentran en trámite.

Aunque existen excepciones (generalmente aplicadas a medios pequeños, semanarios o quincenarios), la gran prensa domina su organización interna a través de un sistema jerárquico donde el control desciende por niveles, y cada estrato tiene autoridad y responsabilidad sobre su propio grupo, así como ante un superior.

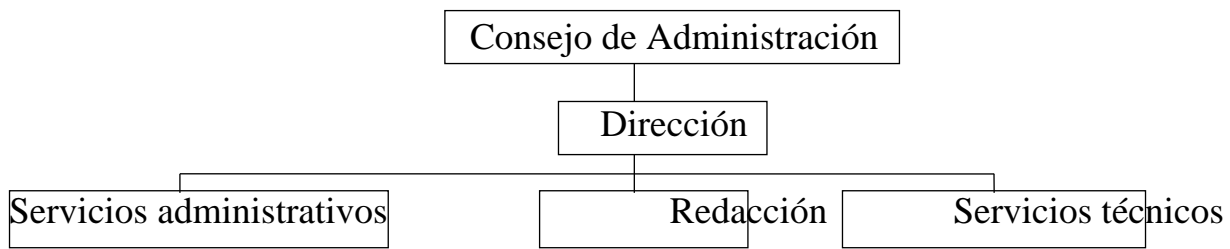
A pesar de que los objetivos entre una empresa y otra varían notablemente, la mayoría de las empresas periodísticas posee una estructura muy similar. Fraser Bond explica que toda empresa periodística, sea grande o pequeña, que imprima su producto realiza las siguientes actividades: Ejecutiva, editorial, administrativa, auditora, mecánica y servicios. No obstante, clasifica tres grandes departamentos:⁵



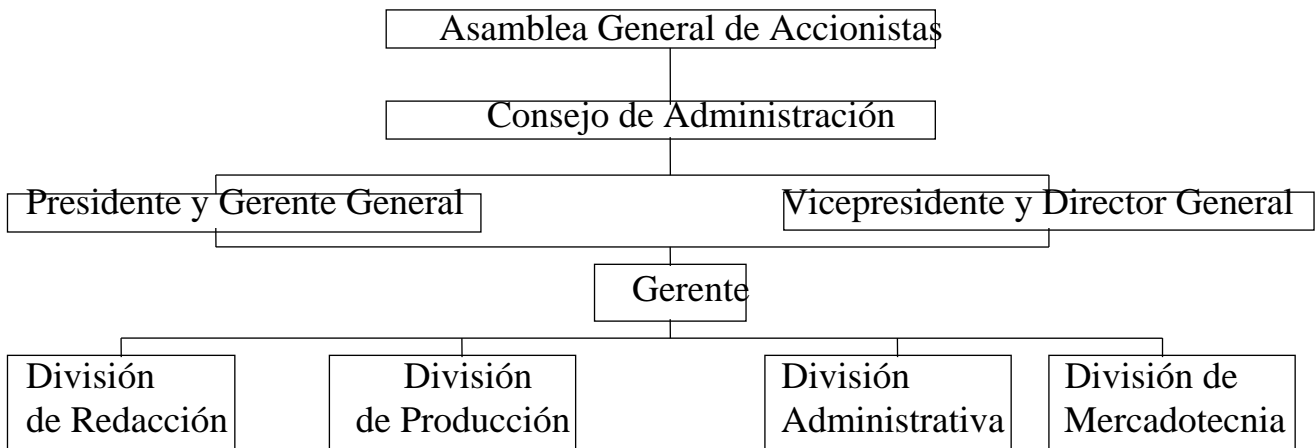
Pedro Pinillos,⁶ por su parte, la organiza de la siguiente forma:

⁵Fraser Bond. Introducción al periodismo. Ed. Limusa. México 1968; pag 18.

⁶Pinillos Pedro. La empresa informativa. Ed. Castillo. Madrid 1975; pag 130-139.

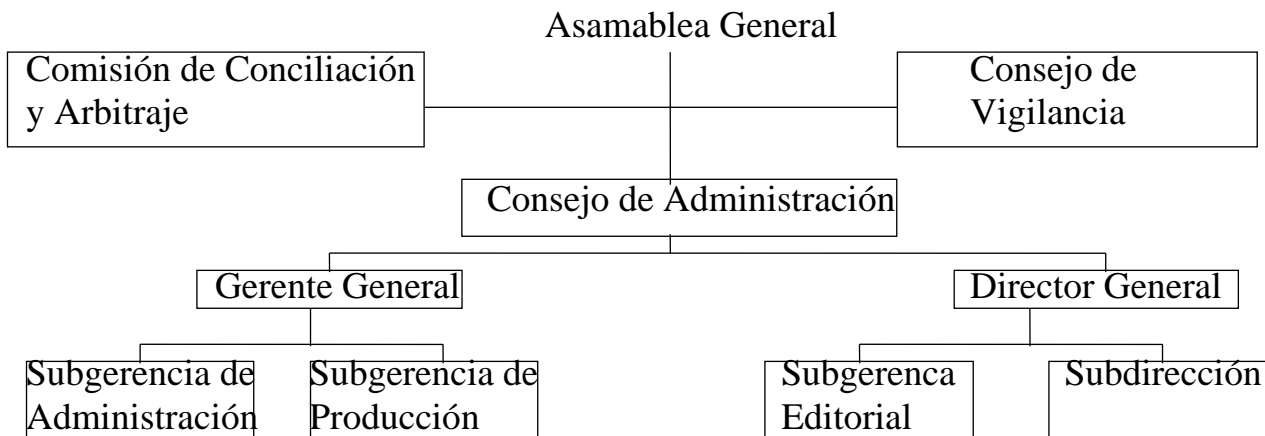


El diario Novedades, constituida como sociedad anónima, posee una división más compleja:



Excélsior Cía. Editorial, compañía organizada como cooperativa limitada, clasifica al diario de la siguiente forma:





Como demuestran los ejemplos anteriores, los sectores de mando tienen ligeras variaciones, al igual que las áreas funcionales sobre las que operan: El elemento organizacional del proceso administrativo determina las áreas funcionales con base en los objetivos, por tal razón no es posible tener un patrón departamental idéntico entre una empresa periodística y otra.

No obstante, la forma genérica en que están organizadas las áreas funcionales de toda Empresa Periodística son Producción, Administración, Ventas, Circulación e Informática.

C.1.- Producción

Es la encargada de integrar los procesos a través de los cuales se adecúan bienes o servicios que satisfacen las necesidades en una sociedad. En el caso de la Empresa Periodística se encuentra constituida por Redacción y Talleres.

a) La Redacción

La Redacción es el alma vital de la publicación y de la empresa periodística. Ahí se planifica, prepara y proporciona toda la información noticiosa y de opinión, exceptuando los anuncios. Comúnmente la integran una Jefatura de Redacción, una Jefatura de Información, una Jefatura de Información Gráfica y una Jefatura de Información Documental.

El sector opinativo es controlado por el Director, mientras que los hechos noticiosos “objetivos” están bajo la responsabilidad de las jefaturas. Ambos tipos de información llegan a la Redacción a través de reporteros, corresponsales, colaboradores y agencias de noticias. La información puede provenir de:

- 1) Opinión: Editorialistas, articulistas, columnistas y cartas del lector.
- 2) Hechos noticiosos objetivos: Información local (fuente política, económica, obrera, educativa,etc.); información externa (nacional y extranjera recopilada por corresponsales, enviados o agencias).

El Jefe de Información asigna a cada uno de los reporteros la fuente que debe cubrir; prepara las órdenes de trabajo para entregarlas a reporteros y fotógrafos; está al

tanto de las noticias del día; mantiene contactos con personas claves, sea para enviar allí a los reporteros o para recibir directamente las informaciones, orienta a su equipo para que pueda obtener datos, noticias, opiniones y documentos y, sobre todo, dicta enfoques periodísticos al personal a su cargo.

Los reporteros entregan sus informaciones, resultado de órdenes previas, al área de Redacción, donde los materiales son revisados y titulados o cabeceados. Los correctores de estilo surpimen términos y expresiones innecesarios y revisan ortografía, puntuación, etc. El jefe de redacción señala las notas de mayor interés para el público lector; determina el material a publicarse y su ubicación en la colocación; y envía la información a Talleres.

Los jefes de información y de fotógrafos asignan órdenes de trabajo a los reporteros y reporteros gráficos. El periódico debe contar con el espacio suficiente para guardar material fotográfico y montar un cuarto oscuro. El Jefe de Información puede estar encargado de dar órdenes también a reporteros gráficos, pero en caso de tener dos jefaturas, de información y fotografía, ambas deberán trabajar en estrecha coordinación.

Los reporteros, redactores, editorialistas, etc., se auxilian de información documental, por lo que todo diario debe tener al menos biblioteca, hemeroteca, fototeca o/y un archivo de recortes que contenga material útil y pueda ser utilizado como contexto y complemento de información actual.

b) Talleres

En los Talleres la información elaborada por Redacción y Publicidad son tratados de forma tal que se puede obtener un producto uniforme y repetitivo sobre el soporte del papel.

Las empresas periodísticas que no encargan la impresión de su producto a otra compañía son susceptibles de emplear tres tipos de sistemas, los cuales son clasificados por Menéndez y Toussaint de la siguiente manera: ⁷

Sistema Tradicional

En el sistema tradicional, el cual ya casi no se usa, la información enviada a los Talleres es sostenida por un soporte físico: el papel. Ahí las “notas” son re-escritas en linotipos, máquinas compuestas de un teclado en la que cada letra representa un molde de metal. Al caer los moldes o matrices se forman palabras que son separadas por cuñas de madera, las cuales también funcionan para lograr la justificación preestablecida de una línea. Una vez concluido este proceso se vierte una aleación de plomo, antimonio y estaño de tal forma que el texto queda confeccionado en metal.

Las fotografías y publicidad son enviadas a fotocomposición. Ahí los gráficos que poseen matices variados en tonos grises (tono continuo) son fragmentadas en centenares de puntos diminutos (medias tintas); esto se realiza con la ayuda de una trama (placa de vidrio con una cuadrícula opaca) puesta frente a una cámara que expondrá el original sobre un negativo de película desprendible. Las reproducciones

⁷Menéndez Marcín Ana. Prensa y Nueva Tecnología. Ed. Trillas. México 1989; pag 21-30.

con base en líneas, tales como mapas o caricaturas, no llevan trama. Con la ayuda de una prensa para copias fotográficas, la película se desprende de su base original y se translada a una placa de vidrio, la cual, servirá para insolar una plancha de zinc que a su vez será sometida a un baño de ácido nítrico.

Las galeras (columnas de texto formadas por los linotipistas) son acomodadas por cajistas junto con los grabados o el espacio que éstos ocuparán. Este paso recibe el nombre de enramado, y consiste en colocar en un espacio de madera (limitado por un bastidor conocido como rama) los elementos físicos que componen la página periodística.

Cada rama integra dos páginas de cada lado de la hoja (anverso y reverso). Dada la imposibilidad para imprimir secuencias correlativas en cada hoja, es decir página uno y dos por un lado, y tres y cuatro por el otro, es necesario integrar las dos páginas de cada rama en un orden tal que, al conformarse el “cuadernillo” de la publicación, exista coherencia entre una página y otra. A esto se le llama casado de las páginas y una vez que se consigue, se coloca un cartón humedecido por encima de la rama. Ambos serán colocados en una prensa que los someterá a presión hasta que las huellas de las letras de plomo queden nítidas y profundas sobre el cartón. El molde se seca en un horno (adoptando una forma semicilíndrica) y se baña con una aleación de plomo, estaño y antimonio, quedando sus elementos en relieve y su soporte en forma de teja (estereotipia).

El último paso ocurre cuando dos “tejas” se colocan en la “silla de la rotativa” formando un cilindro; éste se combina con rodillos de presión, bobinas de papel y depósitos de tinta, los cuales actúan simultáneamente consiguiendo la impresión de la publicación. El proceso es el siguiente: Cada máquina está compuesta por cilindros (tejas) acomodados por parejas, cada una con su respectiva bobina de papel. Éstos giran sobre su eje y son bañados por rodillos entintadores alimentados por depósitos. La impresión se produce cuando el papel, apoyado sobre un rodillo de presión, pasa sobre la pareja de cilindros: uno de ellos se encarga del anverso y el otro del reverso.

Sistema Intermedio

Al igual que el sistema tradicional, la información proveniente de la Redacción y Publicidad tiene como soporte físico al papel. Para que esta información fuente llegue a fotocomposición puede ser procesada de tres formas: 1.-Cinta perforada: Se re-escribe en un aparato similar al de una máquina de escribir; cada vez que se presiona una tecla se produce una perforación; 2.- Video-terminal (VDT): Se captura en un aparato que consta de teclado y pantalla, y se envía a una Unidad de Proceso Central (CPU) donde se almacena; de ahí se recupera por medio de un diskett o también como cinta perforada; 3.- Reconocimiento óptico de caracteres (OCR): Las “notas” (escritas en una máquina especial) se pasan por un lector de caracteres ópticos (foco luminoso que transmite la imagen reflejada de una fotocélula a un circuito electrónico) para después almacenarlo en la computadora; la recuperación de la información puede ser igual que en el VDT.

El siguiente paso es el de la fotocomposición, que implica la reproducción o la obtención de caracteres por medios fotográficos sobre papel sensibilizado o película. Esto se logra introduciendo en una fotocomponedora las cintas perforadas o la información almacenada en las computadoras por medio de un diskett; la máquina recibe instrucciones y saca el texto sobre tiras de papel organizado en columnas.

Las columnas son llevadas a “formación” donde son recortadas, enceradas y pegadas (respetando el orden encomendado por la Jefatura de Redacción) sobre páginas que representan el tamaño real del periódico. Posteriormente se llevan a “fotomecánica” donde se fotografían las páginas y se obtiene negativos, los cuales, insolarán delgadas hojas de metal fotosensible. Estas láminas poseen zonas oscuras, las cuales están ligeramente engrasadas, y zonas blancas, susceptibles de ser humedecidas.

Al emplearse la fotocomposición, la impresión utilizada es generalmente el offset; en él la hoja de metal fotosensible se coloca sobre una base de la rotativa conocida como cilindro de la plancha. Éste gira sobre su base y está en contacto, primero, con un rodillo humedificador, y después, con un rodillo entintador. Como las partes oscuras de la hoja de metal están ligeramente engrasadas, no se mojan, razón por la cual son las únicas zonas que reciben tinta. La imagen se translada a un cilindro de impresión recubierto por una mantilla de caucho. De éste se transfiere nuevamente la impresión, pero ahora al papel, el cual está montado sobre un cilindro de presión.

Sistema de principio a fin

Tanto en el sistema tradicional como en el intermedio, la información que se manda a los Talleres tiene como base el papel. El sistema de principio a fin implica la interrelación de todos los pasos en el proceso periodístico a través de un sistema de computadoras, terminales y bases de datos conectados por líneas comunicacionales (redes).

En el sistema de principio a fin el reportero escribe su nota en una computadora; esa información es enviada de una máquina a otra para su corrección y selección. Con este sistema se elimina la cinta perforada y el disco, pues para su composición sólo es necesario reunir la información en otra computadora, y “editarla” según su importancia y respetando el diagrama original en el periódico.

Una vez que la computadora (a través de algún editor de textos) permite visualizar la forma en que quedará la publicación, la información se envía a la fotocomponedora (que puede operar por medio de láser o rayos catódicos), de donde saldrán las páginas completas. De ahí pasarán a fotomecánica donde se obtendrán las láminas presensibilizadas que después serán colocadas en la rotativa.

C.2.- Administración

La Administración es la encargada de asumir la responsabilidad sobre todos los asuntos de personal y de gestión de la empresa. Es decir, todo cuanto se refiere a su estructura económica. En otras palabras, extrae de las actividades intelectuales realizadas en la Redacción las utilidades monetarias que su capacidad le permite. Se compone de Compras, Mantenimiento, Tesorería, Contabilidad, Auditoría interna y Recursos humanos.

a) Compras

El Departamento de Compras es el encargado de abastecer a la empresa periodística de bienes materiales y servicios necesarios para el buen funcionamiento tanto de oficinas como para la producción del periódico. El objetivo de Compras es procurar al organismo de recursos con calidad mínima aceptable; cantidad necesaria en el momento preciso; y que las cotizaciones de los mismos sean las mejores en el mercado.⁸

b) Mantenimiento

El Departamento de Mantenimiento es el encargado de conservar en buen estado las instalaciones, el equipo y las máquinas. El gerente de Mantenimiento tiene como

⁸Rucker Frank y Lee Williams. Organización y Administración de periódicos. Ed. Marymar. Argentina 1977.

función principal supervisar a un equipo que prevenga (limpie, pinte, lubrique, inspeccione) y corrija fallas y desperfectos de los bienes de la empresa. Descuidar estas funciones ocasionará pérdida de tiempo por máquinas inservibles, mano de obra ociosa, retraso en la producción e incremento en los costos de reparación, entre otros.

c) Tesorería

La Tesorería está encargada de conseguir la óptima utilización de los recursos financieros. Para hacerlo planea y controla las entradas y salidas de efectivo, es decir que, en una empresa periodística, registrará las entradas por venta de anuncios y ejemplares, así como las salidas por concepto de pagos a proveedores (papel, tinta, material fotográfico,etc.), nómina, impuestos, costos de operación, etc.

d) Contabilidad

La contabilidad es elemento de suma importancia en esta área funcional, ya que a través de ella se controlan los recursos y operaciones del resto de las áreas funcionales. Asimismo, obtiene información financiera para elaborar estados financieros que servirán para evaluar decisiones tomadas en el pasado, así como en el futuro.⁹

Los estados financieros son documentos que contienen información relativa a la situación financiera en que se encuentra la empresa, a los resultados de las operaciones que realiza, y a otros aspectos relacionados con la obtención y el uso del dinero. Toda empresa periodística registra su información financiera en dos formas contables: el estado de pérdidas y ganancias, y el balance general. A través de ellos, el administrador conoce cómo ha funcionado económicamente la organización en un periodo dado, y qué aspecto económico presenta la empresa en un momento determinado.

f) Auditoría interna

En toda empresa periodística es necesario verificar los registros contables del organismo, función que realiza Auditoría Interna con el objeto de que lo que se registra sea igual a lo realizado; de igual forma comprueba que las políticas, reglas o procedimientos se cumplan. Este departamento no controla sino que informa, por lo que está capacitado para recomendar el cambio de políticas para asegurar el logro de objetivos generales y particulares.¹⁰

⁹Méndez Villanueva, Antonio. Teoría y Prácticas de Contabilidad. Primer Curso. Facultad de Contaduría y Administración; pag 13.

¹⁰Peppino Barale, Ana. Organización de periódicos. FCPyS. Tesis 1972; pag 66.

g) Recursos humanos

Esta área funcional realiza una serie de actividades que crecen o disminuyen dependiendo de los objetivos de la empresa. Entre sus actividades están el análisis y evaluación de sus puestos, reclutamiento, selección y contratación, inducción, nómina y control de asistencias, entrenamiento, calificación de méritos, servicios y prestaciones, y seguridad e higiene.¹¹

C.3.-Ventas

Ventas está encargada de vender los espacios de cada una de las páginas en el periódico. Asimismo, aconseja a empresas o individuos (interesados en vender ideas, servicios o productos) sobre la frecuencia de aparición de sus anuncios, diseños y campañas.

Generalmente tiene cuatro equipos de trabajo: Los que buscan vender espacios a anunciantes locales; los que buscan a clientes en fuentes exteriores (fabricantes o negociantes alejados que tienen un producto en venta en los comercios o locales, o para el cual desean encontrar un representante); los que manejan anuncios oficiales; los que se encargan de buscar los intercambios; y los que se ocupan de los clasificados

¹¹Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos. Ed. Trillas. México 1978.

(proposiciones comerciales, solicitudes y ofertas de empleo, arrendamiento de casas), que suelen tener mayor personal que los anteriores.

C.4.-Promoción

Los objetivos perseguidos por Promoción son aumentar la circulación, encontrar más compradores de espacios y acrecentar el prestigio del periódico. Para tal efecto se vale de medios de comunicación; estudios de mercado (que emplea para sí mismo y para sus anunciantes), relaciones públicas, etc.

El cometido periodístico de la promoción tiene por objeto establecer altos índices de confianza hacia lo que la empresa fabrica, así como incrementar sus ventas garantizando a los lectores y anunciantes que su publicación cuenta con información satisfactoria que llena sus necesidades.

C.5.-Circulación

Tiene como función estudiar e implantar las rutas de distribución para la venta del producto, los medios de transporte, las horas idóneas en que la publicación debe encontrarse en los puntos de venta, así como la orientación en relación al aumento o disminución de la edición con base en la información o circunstancias manifiestas.

Circulación está obligado a entregar el artículo en los lugares de venta lo antes posible, pues se corre el riesgo de que la noticia “envejezca” o la competencia lo haga llegar con mayor rapidez.

Las venta de una publicación se hacen por suscripción o por venta pública. Las utilidades obtenidas por concepto de suscripción sirven para equilibrar los costos de producción en los periódicos diarios; en esta modalidad la empresa se compromete a entregar el diario a domicilio. Por lo que respecta a la venta pública, ésta se realiza con la ayuda de intermediarios: los expendedores y los voceadores.

C.6.-Sistemas

La integración de la computadora ha presionado a la Empresa Periodística para desarrollar un sección con equipo técnico y humano altamente desarrollado y calificado para automatizar todas aquellas actividades que, dadas sus operaciones dentro de la institución, volúmenes de datos o requerimientos específicos, requieren de sistemas complejos, o del aprovechamiento del banco de datos centralizado en un computador principal. A este departamento se le conoce como Sistemas, Procesamiento de Datos, Centro de Cómputo o Dirección de Informática.

En una Empresa Periodística permite el análisis y diseminación de información útil no solamente para la publicación, sino también para los ejecutivos quienes pueden

tomar decisiones con mayores argumentos. Hoy en día, la utilización de computadoras hace imprescindible esta división en el organigrama de cualquier institución.

En conclusión, toda empresa que desee cumplir sus objetivos y ser eficaz y eficiente - tal y como se plantea en todos los proyectos constitutivos- necesita aprender a integrar, cooperar, coordinar y comunicar los esfuerzos de todas y cada una de las áreas que la integran. Sólo así podrá producir una publicación de calidad que enfrente los retos existentes en un mercado cambiante.

No obstante, la empresa no sólo es un fenómeno hacia adentro. Ya que depende del ambiente externo para su supervivencia, toda unidad de producción debe aprender a comprender su relación con una sociedad evolutiva que, en muchas ocasiones, no es estable y puede entrar en recesión.

Para enfrentar tales cambios, la Empresa Periodística y, por supuesto, las áreas de Producción, Sistemas, Administración, Circulación, Ventas y Promoción, necesitan entrelazarse no sólo consigo mismas, sino con los grupos externos con los que interactúan o bien puede interactuar: El mercado de lectores y anunciantes.

Responder tanto a necesidades internas como externas y monitorear la naturaleza del lector, la capacidad económica, la competencia y los cambios en general, asegura el éxito de cualquier negocio. Por el contrario, desatender la inevitable transformación

social y permanecer inmutable ante ella, aún cuando exista integración, comunicación, cooperación y coordinación entre los departamentos, puede ocasionar una crisis de rentabilidad y contenidos en la Empresa Periodística.

CAPÍTULO II LA CRISIS DE LOS DIARIOS MEXICANOS. 1990-1995.

Entre las causas que ocasionan crisis en los diarios están los descuidos en factores básicos de la administración (tanto externos como internos), así como la dependencia indiscriminada que llegan a tener hacia recursos ajenos a la venta de ejemplares al lector (publicidad oficial procesada a manera de gacetillas, entre otros casos), lo que ocasiona debilitamiento e incapacidad para responder a cambios sociales bruscos y repentinos que ponen en juego no sólo rentabilidad sino también existencia.

La falta de monitoreo de situaciones externas, aunado al uso irracional de recursos económicos, humanos y materiales, y a la dependencia económica hacia grupos de poder, entre los que figura el Estado, coloca a las empresas periodísticas en condiciones vulnerables que se agravan no sólo en situaciones de crisis económicas, sino también

cuando estos grupos financiadores ya no se interesan en el medio como vehículo para difundir sus mensajes, lo que trae como resultado desequilibrios e incluso la desaparición de la empresa periodística.

1.-Datos en relación a la crisis económica de las empresas periodísticas

Los trastornos financieros en los diarios no comienzan con devaluaciones o economías inestables, sino que tienen sus orígenes en una mala gestión que permite la dependencia hacia fuentes económicas ajenas a la venta de ejemplares al lector, como sucede con el caso de la publicidad oficial, tan sólo por citar un ejemplo.

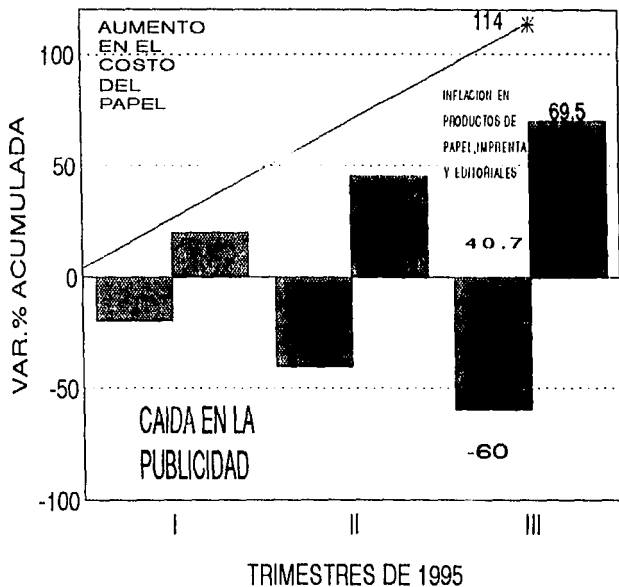
La sujeción privilegiada a recursos económicos provenientes de grupos de poder específicos, ocasiona que al perderse el beneplácito de estos mecenas la empresa se vea en riesgo de desaparecer. Dichos patrocinadores al no tener capacidad o deseo por seguir financiando a los impresos, aceleran una crisis que inicia al aceptarse una relación de este tipo entre ambas partes. La permanencia de un esquema en donde la prensa escrita abusa de órdenes de inserción oficiales, es un vicio que destruye no sólo la consciencia de la publicación sino que afecta a largo plazo la economía de la empresa periodística.

1.1. La empresa periodística y la crisis económica de 1994 y 1995

El 22 de diciembre de 1994 se presentó en México una devaluación que puso en jaque al país entero y la industria editorial no fue la excepción. Para los medios impresos, particularmente los diarios, representó la conjunción de una serie de factores desatendidos que causaron severas crisis de rentabilidad.

La prensa mexicana padeció saldos negativos que no se habían sufrido en 50 años. Datos periodísticos afirman que al presentarse la devaluación (gráfica 1, página 44), el precio del papel se incrementó 114%, los insumos para producción aumentaron 69.5%, y los ingresos por publicidad disminuyeron 60 %. Las empresas que vivían gracias al papel subsidiado y las que se hacían rentables por las dádivas oficiales, tomaron medidas ya no para mantener su rentabilidad sino, por el contrario, para sobrevivir. No todos sortearon exitosamente la difícil situación, pues mientras unos optaron por estrictas medidas de austeridad, aproximadamente 30 no tuvieron más remedio que cerrar.

IMPACTO DE LA CRISIS



FUENTE: GRAFICA PUBLICADA EL 23 DE NOVIEMBRE DE 1995 EN LA PRIMERA PLANA DEL DIARIO EXCELSIOR

1.1.1.-Antecedentes de la devaluación de 1994.

La crisis de rentabilidad en los diarios, como antes se dijo, no inició con la devaluación de diciembre del 1994. Sólo se agudizó. Antes de presentarse la depreciación del peso frente al dólar, la Cámara Nacional de la Industria Editorial había alertado sobre los saldos negativos en el periodo 1993-1994 derivados de la caída en las ventas y de las nulas tasas de crecimiento de ese sector industrial. Esos factores aunados al hecho de que

260 empresas habían dejado de operar, pronosticaban para 1995 un futuro nada halagador.¹²

El precio del papel a nivel mundial había tenido una tendencia al alza, pues si en el otoño de 1993 la pulpa costaba 380 dólares, cuatro meses después ya estaba en 500. Mientras en el resto de los países productores hubo estabilidad, la Productora e Importador de Papel S.A. (PIPSA), principal proveedor de esta materia prima a los medios impresos mexicanos, presentó cuantiosas utilidades netas llegando, incluso, a tener en 1991 bonificaciones del 6%. Pero cuando Estados Unidos, Canadá, Finlandia y la ex URSS mostraron desequilibrios en su producción y venta de papel, esto repercutió gravemente a la paraestatal, pero no precisamente a las empresas periodísticas, pues a

¹² “En recesión la industria editorial”, en Reforma, 7 de diciembre de 1994.

pesar de los aumentos, la Productora de Papel tuvo un incremento mínimo que inició a finales de 1991 y se mantuvo hasta 1994.¹³

PIPSA asumió las pérdidas que en un determinado momento correspondía absorber a las empresas periodísticas, situación que a su vez les permitió operar de manera rentable, sin embargo, el problema se suscitó cuando la paraestatal, como consecuencia de la devaluación, tuvo que aumentar su precio: Mientras el resto del mundo “asimiló” paulatinamente los incrementos en el precio del papel, México, en unos cuantos meses, lo afrontó en combinación con una crisis económica general. Así en tan sólo 3 meses el papel aumentó su precio en un 114% en 1995, no obstante, seguía siendo entre un 13% y 15% inferior al importado.

Hubo diarios que incluso meses antes de la devaluación ya tenían problemas financieros. El periódico Excélsior, que se consideraba una empresa boyante, fue uno de los casos más representativos: Mediante un comunicado de su Consejo de Administración fechado el 25 de octubre de 1994, se explicaba a los cooperativistas que “Jueves de Excélsior” y “Plural” dejarían de publicarse. Asimismo, Revista de Revistas comenzaría a venderse una vez por mes y los diarios “Últimas Noticias” y “Últimas

¹³ “Las angustias de los medios impresos”, en Revista Mexicana de Comunicación, Num 43. Feb-Abr 1996.

Noticias Segunda Edición” se fusionarían para formar un periódico que saldría a las 14:00 horas.¹⁴

Incluso hasta los mismos voceadores, faltando seis meses para la debacle, ya veían que 1995 no iba a estar dentro de sus mejores años. Aún con papel subsidiado por PIPSA, los periódicos que circulaban en el Distrito Federal habían disminuido sus tirajes entre un 20% y 50%. En aquel tiempo, Manuel Ramos, secretario general de la Unión Nacional de Voceadores advertía ya sobre el inminente cierre de algunos medios debido a las situación económica prevaleciente.¹⁵

1.1.2.-Consecuencias de la devaluación de 1994.

Decremento en las contrataciones publicitarias y encarecimiento de los insumos fueron los argumentos que dueños de medios de comunicación dieron para justificar el cierre de sus empresas. Al ver derrumbadas sus finanzas, poco más de 30 diarios y casi 50 semanarios y quincenarios fueron obligados por las circunstancias a cerrar “temporal” o “definitivamente” sus publicaciones.

¹⁴ “Crisis financiera en Excélsior: Jueves, Plural y Últimas Noticias, al cementerio periodística”, en Proceso Num 940 del 7 de noviembre de 1994.

¹⁵ “De 20 a 50% se ha reducido la venta de periódicos en el DF”, en La Jornada del 26 de octubre de 1994.

En el Distrito Federal sólo un diario de la llamada gran prensa¹⁶ dejó de publicarse. El periódico Summa, propiedad del grupo Televisa, anunció su desaparición a escasos días de haber iniciado 1995, y a un mes de su primer aniversario. “Una realización periodística que iba tomando rumbo, afectada por la crisis tuvo que desaparecer”.¹⁷

En Chihuahua, cuando apenas iniciaba la devaluación y todavía no llegaba a su punto más alto, El Herald de Jiménez y El Herald de Camargo iniciaron la lista de periódicos finiquitados; un mes después, la Organización Editorial Mexicana, una de las más grandes en América Latina, decidió cerrar en ese estado un diario que había funcionado durante 51 años ininterrumpidos: El Fronterizo de Chihuahua .¹⁸

Según datos de la Sociedad Interamericana de Prensa, en los primeros meses del año dejaron de circular el Express de Nayarit, la Extra de Colima, El Mundo de Quintana Roo, Última hora de Michoacán, Tribuna de Guanajuato, Durango Hoy, El sol de Tabasco, El Diario de Hoy y El diario de Guadalajara, entre otros. ¹⁹

¹⁶ Periódicos que se caracterizan por la información amplia que ofrecen sobre acontecimientos nacionales e internacionales de índole política y económica, sobre cultura, deportes, ciencias, etc. Contienen, además, reportajes analíticos, información de fondo, editoriales y columnas de importancia política así como secciones con información sensacionalista.

¹⁷ “Adios”, en Summa, 16 de enero de 1995.

¹⁸ La Jornada, 19 de enero de 1995.

¹⁹ “La marea de la crisis económica arrastra a los medios mexicanos”, en Revisita Mexicana de Comunicación, Num 40, May-Jul 1995.

Lo anterior muestra parte de lo que ocurrió con algunos diarios mexicanos, aunque el problema se extendió a todos los medios impresos. Muchas publicaciones tenían deudas en dólares y no tuvieron otra opción más allá del cierre definitivo. Asimismo, los altos costos de producción y la dependencia hacia grupos de anunciantes demostraron lo endeble que pueden ser los periódicos cuando dependen mayoritariamente de una sola fuente de financiamiento.

La situación se agravó cuando los grupos financieros ya no pudieron procurarles posiciones rentables como empresas. Sin embargo, lo peor se presentó cuando los compradores de publicidad comercial ya no creyeron en la penetración del medio, pues la relación mútua en donde la prensa garantizaba un número de lectores se rompió al no existir credibilidad en esas cifras. Los diarios afirmaban mantener los mismos tirajes, cuando en la realidad habían disminuido el número de ejemplares. Aquellos que sobrevivieron tomaron medidas no para cambiar un viciado esquema de ingresos, sino por el contrario para granjearse una relación que les permitiera sobrevivir.

1.1.3.-Estrategias adoptadas por diarios capitalinos ante la devaluación de diciembre de 1994.

Lo que menos hizo el grueso de los medios impresos fue aumentar su tiraje, aún a sabiendas de que, al menos con los anunciantes, eso había constituido un factor de

rompimiento. Por el contrario, al no tener un sustento económico seguro, las empresas periodísticas revaloraron sus funciones administrativas y tomaron medidas como la reducción en el tiraje, eliminación de páginas, cancelación de servicios informativos, ampliación de periodicidad, liquidación de personal, optimización de la materia prima, estabilidad y descuentos en la venta de espacios, cancelación de suplementos y colaboraciones de editorialistas, así como aumentos de los precios por ejemplar.²⁰

El primer diario en asumir drásticas medidas fue el Universal Gráfico, editado por la Compañía Periodística Nacional, la cual decidió concluir relaciones con 180 trabajadores que formaban parte de su planta laboral. Lo mismo ocurrió con El Financiero, que pese a sus promesas de no reducir la nómina, recortó a cerca de 100 trabajadores. De igual forma ocurrió con Novedades, El Diario de México y El Economista, por citar algunos.

No obstante, el diario Reforma, además de recortar personal, optó por eliminar suplementos como Vida, Es Viernes, Tiempo, así como por compactarlos: El Ángel, que gozaba de 28 planas tamaño tabloide pasó a cuatro páginas estándar. Asimismo, Enfoque pasó de 24 páginas a sólo 16, y El Nacional dejó de publicar el suplemento Dominical,

²⁰ “Las angustias de los medios impresos”, en Revista Mexicana de Comunicación, Num 43, febrero-abril de 1996.

mientras que La Jornada Semanal cambió su formato de revista e inició uno nuevo tamaño tabloide .²¹

El diario Excélsior, que ya había tomado estrictas medidas antes de la devaluación, suspendió servicios informativos de revistas (Forbes, Der Spiegel, European, The Financial Times, Fortune, Sigma y Le Monde) y de agencias (Xinhua, Prensa Latina, DPA, ANSA, Itar Tass y el servicio fotográfico de AFP); redujo gastos de proyectos; canceló préstamos y privilegios a los cooperativistas; compactó a dos páginas la sección cultural; y desapareció tanto las secciones Metropolitana y Escena Mundial, como el suplemento Insight Mexico.²²

Cuando un grupo opta por comprar espacios en un diario, lo hace con la intención de que su información sea difundida entre amplios sectores de la población, Pero la gran prensa cayó en una situación que ella misma había propiciado: Permitted que los anunciantes financiaran sus empresas, aún a sabiendas de que sus lectores estaban disminuyendo.

²¹ “La crisis sacude a las empresas editoras de periódicos”, en Proceso, NUM 982, del 28 de agosto de 1995.

²² “Intentos por sobrevivir: Excélsior suprime ediciones, secciones, servicios informativos, prestaciones laborales”, en Proceso, Num 951, 23 noviembre de 1995.

El problema de la prensa diaria se agudizó cuando sus patrocinadores, ya no conformes con la circulación de los impresos, se inclinaron por canales más eficaces para la difusión de sus mensajes: La radio y la televisión.

Cabe mencionarse que inmediatamente después de la devaluación, la mayor parte de los periódicos castigaron su producción y las características físicas de su producto. No obstante a mediados de 1995, las publicaciones adoptaron estrategias para reconquistar al público lector, como La Prensa y El Universal, los cuales crearon suplementos deportivos y económicos, respectivamente.

Hasta 1995 los suplementos fueron las únicas estrategias ideadas para ganar mercado. Pero para 1996, el diario El Financiero, ante el asombro de sus competidores, bajó el precio de su producto en un 37%: El precio por ejemplar pasó de 4 a 2.50 pesos.

2.- La empresa periodística y sus fuentes de financiamiento

El constante aumento en los costos para elaborar una publicación obliga a la empresa periodística a buscar formas de financiación. Éstas las puede conseguir a través de diversas formas, no obstante los caminos que elija repercutirán en la estructura misma de la organización. Los mecanismos susceptibles y más comunes de ser utilizados son

tres: ingresos procedentes de la venta al público, ingresos provenientes de los anunciantes e ingresos derivados por ayuda de terceros.

a) Los ingresos de venta

Los ingresos de venta en una empresa periodística están determinados por la tarifa de suscripción y el precio de cada ejemplar, así como por el número de periódicos que se tiran.

“La suscripción o abono es un contrato por el cual se recompensa una serie de servicios, que se suceden con regularidad, por medio de una suma global inferior a lo que sería el total de los precios parciales cobrados por esos servicios”²³, de tal forma que, en el caso del periódico, el lector gozará del producto con un precio menor al de portada y durante el tiempo que especifique su contrato. Este tipo de lector es cautivo de una empresa que, por su prestigio, satisface los requerimientos informativos de sus suscriptores.

Para la venta de números sueltos, ya sea por voceadores, en locales o en tiendas, se procura captar al comprador ofreciendo un producto que, en su portada, compagina

²³ Dovifat, Emile. Periodismo. UTHEA. México 1960.

(otorgando los valores tipográficos que más le convienen) los hechos de mayor interés con la intención de seducir al grupo al que se destinan los mensajes.

El tiraje representa la cantidad de ejemplares impresos en cada edición; no es indicación verídica del grado de penetración que tiene en el público, pues al menos en países como México, los editores, pensando que obtendrán mayor cantidad de anuncios, manifiestan cifras por arriba de las reales. Los medios impresos mexicanos se caracterizan por el reducido número de ejemplares que tiran en relación con la población - que en su mayoría no es afecta a la lectura-; por los altos costos de producción a los que se tienen que enfrentar; y por el mermado poder adquisitivo en el público lector. Esta situación, que ocurre en el mundo entero, obliga a las empresas periodísticas a buscar otras formas de financiamiento.

b) Los ingresos por concepto de anuncios

El anuncio es otra de las formas de financiamiento que tiene el periódico. Para tal efecto, el anunciante paga una tarifa previamente establecida, para que la empresa periodística difunda sus avisos (información) mediante su producto: el periódico. Los ingresos obtenidos bajo este procedimiento reducen el precio por ejemplar y dan opción para llegar a un mayor número de lectores.

Los anuncios no necesariamente son avisos personales que se hacen públicos, ya que también pueden provenir de grupos y dirigirse a una sola persona. Pueden aparecer una sola vez o encontrarlos insertos durante varios días. Los mensajes son muchos y muy variados.

Los espacios del periódico se venden como líneas ágata, porciones de plana, o planas completas. A continuación se presenta una somera clasificación de los anuncios en un periódico:

Anuncios oficiales: En México se les conoce como avisos, notificaciones, edictos, convocatorias, etc; para los que despachos administrativos o políticos compran espacios en los periódicos con el fin de hacerlos llegar a los lectores interesados. Este tipo de información se proporciona en cumplimiento de leyes federales u orgánicas de los grupo emisores y por lo general pagan tarifas especiales.

Anuncios familiares: Comunican nacimientos, compromisos matrimoniales, bodas y defunciones. Este tipo de anuncios representan una forma de publicidad que personalidades de la vida pública y del espectáculo se hacen a sí mismos, por lo general ocupan secciones específicas y, a diferencia del obituario, se presentan como notas informativas.

Anuncios clasificados: Este tipo de información comercial con una gran cantidad de ofertas individuales que se satisfacen con una respuesta; corresponde a la demanda privada del lector de periódicos de masas. Estos “avisos oportunos” anuncian empleos, personas en busca de parejas, artículos en venta o compradores, objetos o animales extraviados, etc.

Anuncios publicitarios: Son de carácter comercial que, colocados estratégicamente a los lados de la información noticiosa, dan a conocer servicios o productos de grupos empresariales que se interesan por difundirlos para obtener ganancias económicas. Para el periódico tienen gran importancia pues es una de sus mayores fuentes de financiamiento.

Anuncios de carácter político-ideológico: Desempeñan un papel preponderante en el financiamiento de la prensa mexicana. Se manifiestan a través de gacetillas, inserciones pagadas, desplegados y anuncios que empresarios privados, partidos políticos y dependencias gubernamentales -éstas en mayor medida-, utilizan para influir en el público lector. En México esta práctica se encuentra muy desarrollada y hay periódicos que subsisten con el financiamiento que “indirectamente” el gobierno con recursos del Estado les procura.

c) Ingresos provenientes de agentes externos

Este tipo de financiamiento no se desprende de la economía natural del periódico. Debido a la clandestinidad “lícita” en la que se producen, no es fácil demostrarlo ni mucho menos señalar al benefactor. “Estas ayudas tienen varios orígenes, ya sea de mecenas privados (generalmente poco numerosos), ya de particulares tal vez más numerosos, pero casi siempre menos afortunados: los simpatizantes o los adheridos a un grupo cuyo medio de información resulta ser la publicación implicada, o quizá finalmente recurriendo al Estado”.²⁴

B.1.-Papel del lector en el financiamiento de la prensa

No es posible aseverar que en México la fuente potencial del diario sea el público lector, aunque cada medio considera la proveniencia de sus ingresos como un secreto empresarial. No obstante, datos aproximados como la cantidad de ejemplares que se tiran, los elevados costos de producción -que el lector no podría pagar sin la ayuda de los anunciantes-, el reducido sector que lee el periódico, así como la mermada capacidad adquisitiva de los mexicanos, representan razones para pensar que la sola venta de ejemplares no hace rentable a la empresa periodística.

²⁴ Toussaint Nadine. La economía de la información. Ed. Oikos. España 1979.

Para 1995, el país tenía 91 millones 120 mil 433 habitantes, de los cuales el 12.85% correspondía al Distrito Federal.²⁵ Según datos proporcionados por empresas periodísticas, en conjunto, los periódicos que hay en el país tienen un tiraje diario de 2.5 millones de ejemplares. Hipotéticamente si su campo de acción sólo hubiese sido la Ciudad de México, el índice de penetración apenas habría alcanzado el 21%. Los ciudadanos de este país, cuyo índice de escolaridad es hoy en día de tercer grado de primaria²⁶, no tienen el hábito por la lectura, pues ni siquiera el 50% de la población alfabetizada acostumbra leer periódicos cotidianamente.²⁷

En cinco años, el Distrito Federal tuvo una tasa de crecimiento del 0.5%, mientras que aun antes de la devaluación de 1994 el tiraje de algunos diarios ya había disminuido hasta en un 50%. Ya Manuel Ramos, secretario general de la Unión de Voceadores, daba avances a mediados de 1994 sobre esta situación: “Probablemente algunos medios se vean obligados a cerrar; hay rumor en ese sentido, pero no está en nuestras manos. Depende de la situación económica de cada uno”.²⁸ A pesar de esto y como se muestra en la gráfica 2 (página 59), fueron pocas las empresas periodísticas que manifestaron un tiraje menor, pues la mayoría reportó producciones iguales e incluso superiores: La

²⁵Datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

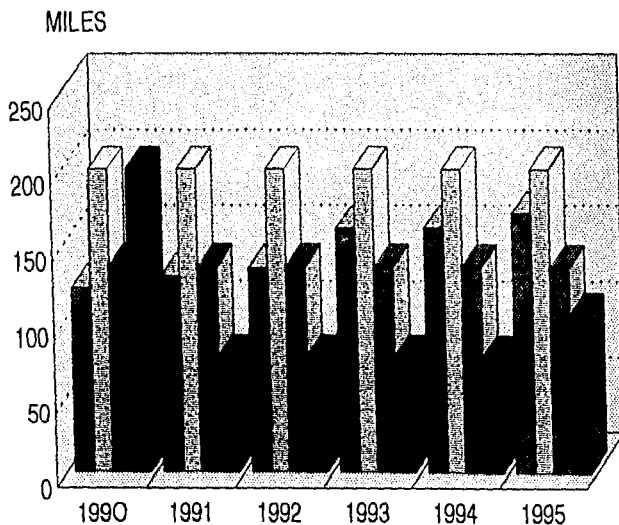
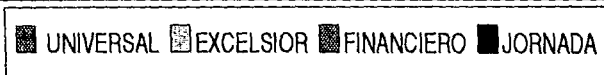
²⁶De acuerdo a un estudio elaborado por la sección X de la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación, esta situación se debe al grado de deserción escolar consecuencia de la imperante necesidad de abastecerse de alimentos.

²⁷ “Más del 50% de la población alfabetizada en México no lee periódicos cotidianamente”, en Unomásuno.5 de junio de 1993.

²⁸ “De 20 a 50% se ha reducido la venta de periódicos en el DF”, en La Jornada.26 de octubre de 1994.

TIRAJE DE CUATRO DIARIOS MEXICANOS

82



LAMINA ELABORADA POR EL AUTOR CON BASE EN DATOS DE MEDIOS PUBLICITARIOS MEXICANOS 1990-1995

Afición, El Universal y La Jornada manifestaron incrementos; Cuestión, Novedades, Ovaciones y Unomasuno declararon reducciones; el resto de la “gran prensa” reportó una constante en sus tirajes.²⁹

El problema es complejo. El mexicano no lee y cada día tiene menos capacidad para comprar periódicos. Según organizaciones sociales³⁰, un salario mínimo difícilmente alcanza para una quinta parte de la canasta básica. El poder adquisitivo de la población sufre una pérdida del 40% y la tasa de desempleo alcanza al 7.6 de la población económicamente activa. “El periódico ya no es parte del gasto familiar, pues con lo que antes compraba 20 revistas, hoy apenas alcanza para cuatro”.³¹

El nivel socioeconómico de los lectores de la prensa tuvo durante la primera mitad de la década importantes variaciones, pues si bien al comenzar los noventas eran los grupos populares quienes más se interesaban por los diarios, para 1995 esta situación ya había cambiado y sólo los estratos altos pudieron mantener sus niveles de consumo. El tiraje de los diarios, como ya se dijo, no aumentó pero sí hubo una modificación en los grupos lectores determinada por la pérdida de poder adquisitivo en los sectores económicamente débiles de la población, tal y como se muestra en el siguiente cuadro.

²⁹Datos obtenidos del Directorio de Medios, de los cuales sólo El Universal (1990 a la fecha), La Prensa (1995 a la fecha) y La Jornada (1995 a la fecha), están avalados por algún instituto verificador.

³⁰ “Los desempleados hacen suyo el primero de mayo”, en El Financiero, martes 30 de abril de 1996, pag 24.

³¹ “Las publicaciones hoy: Carestía de insumos, caída de la publicidad y baja circulación, en Proceso Num 970 del 5 de junio de 1995.

Penetración de los MC en el DF	Total	Año	Nivel Socioeconómico			Edades					Sexos	
			A/B/C+	C/C	D/E	13-18	19-24	25-35	36-45	466+	M	F
Leen diario el periódico	34%	1990	10.1%	32.1%	57.8%	19.1%	17.2%	22.8%	14.1%	17.6%	56%	43%
	34%	1992	39.47%	20.85%	15.75%							
	34%	1995	47%	41%	30%	26%	31%	38%	38%	37%		

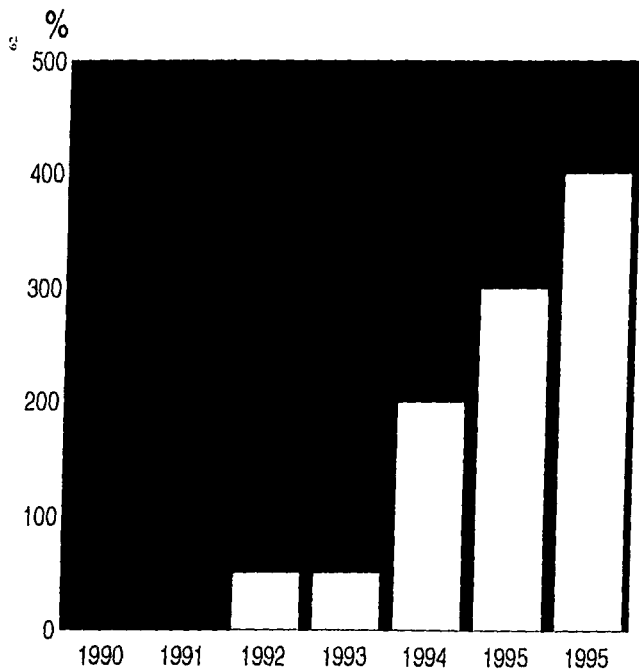
Fuente: Encuesta proporcionada por AC NIELSEN, compañía especialista en análisis de mercado.

DESGLOCE DE NIVELES SOCIOECONÓMICOS		PROPORCIÓN PORCENTUAL DE C/NIVEL Y GRUPO	CORRELACIÓN CON NÚMERO DE SALARIOS MÍNIMOS
D/E	E	04%	1 Ó MENOS
POPULAR	D BAJO	23%	+DE 1 A 2
BAJA, MEDIA	D MEDIO	26%	+DE 2 A 4
Y ALTA	D ALTO	10%	+DE 4 A 7
C/C			
MEDIA BAJO	C BAJO	13%	+DE 7 A 9
Y MEDIO	C MEDIO	09%	+ DE 9 A 13
B/C+	C ALTO	05%	+DE 13 A 23
MEDIA ALTA	YB BAJO	04%	+DE 23 A 33
ALTA	B MEDIO	03%	+DE 33 A 45
A/B	B ALTO	02%	+DE 45 A 90
		01%	SIN LÍMITE

FUENTE: Estudio socioeconómico realizado por WILSA, compañía dedicado a estudios de mercado.

Aunado a la poca capacidad de compra del periódico, la empresa periodística tampoco ha podido mantener un precio fijo en su producto. Sus costos de producción se elevaron y no fue posible que los anunciantes soportaran estas pérdidas. El precio del producto también se incrementó: En tan solo 5 años el ejemplar aumentó su costo en un 400%, del cual la mitad se registró solamente en 1995 (véase gráfica 3 en la página 62).

COMPORTAMIENTO EN EL PRECIO DEL PERIODICO 1990-1995



FUENTE: LAMINA ELABORADA POR EL AUTOR.

Una empresa periodística tarda entre dos y seis meses, máximo, en alcanzar su nivel normal de venta después de un aumento. Al año siguiente de la devaluación registró dos incrementos, de los cuales muchos diarios todavía en 1996 no se habían recuperado. “Algunos diarios y revistas tienen hasta 40% de devolución, cuando lo normal debería ser 20%. Sin embargo, otros medios tienen devolución del 14%, lo que indica que deberían aumentar su tiro, pero no quieren”.³²

El lector es el gran olvidado de los diarios mexicanos. Ya que ellos no generan una importante fuente de financiamiento, las empresas prefieren, como empresas lucrativas, tirar menos y ganar más a través de la venta de espacios. Esta contradictoria situación muestra que los medios impresos no actúan en función de las múltiples necesidades de su público lector: la empresa periodística, antes de vender su producto al lector, ya obtuvo un ingreso proveniente del anunciante; si de antemano el empresario conoce el reducido ingreso por la venta del ejemplar y los altos costos de producción, entonces concluirá que mientras menos tire su ganancia será mayor.

2.2.-Papel del anunciante en el financiamiento de la prensa mexicana

El anunciante es la más importante fuente de financiamiento de la prensa mexicana. Debido a la baja circulación de los diarios, aún sobreestimada por las empresas, los diarios tienen que vivir de la venta de espacios. Solamente los anuncios comerciales y políticos hacen de un periódico una empresa altamente lucrativa, aunque los avisos clasificados no dejan de ser verdaderas “minas de oro”. Los anuncios comerciales son los que mayor proporción ocupan en un diario, independientemente de que sean los anuncios político-ideológicos los que mayor precio tengan al mercado. El investigador John Nichols, en su tesis de doctorado sobre el periodismo mexicano, afirma que el grueso de la gran prensa mexicana depende en mayor medida de empresas e instituciones estatales y paraestatales para su financiamiento.³³

ESPACIOS OCUPADOS POR ANUNCIOS EN EL PERIÓDICO.

Periódico	Política-ideológica	Comercial	Porcentaje	
			E	EV
Excélsior	21%	38%	40%	60%
El Herald	23%	65%	50%	50%
El Nacional	65%	29%	76%	24%
La Prensa	25%	51%	58%	42%
El Universal	16%	35%	41%	59%
Uno más uno	50%	25%	68%	32%

Explicación del porcentaje: E: Sección editorial

EV:Espacios vendidos

Fuente: Karin Bohmann 1982

³² “Las publicaciones hoy: Carestía de insumos, caída de la publicidad y baja circulación, en Proceso num 970.5 de junio de 1995.

³³Nichols, John Spicer. Coyotes de la prensa: Profesionalización del periodista mexicano. Tesis de doctorado, Universidad de Minnesota 1979. Este autor estima que el sector gubernamental gasta hasta tres veces más que el sector privado para anunciarse en la prensa.

El cuadro anterior muestra la proporción entre dos tipos de anuncios, donde con excepción de los diarios Uno más uno y El Nacional, los espacios ocupados para fines comerciales son visiblemente superiores. Sin embargo, al comparar las gráficas 4 y 5 (páginas 66 y 67) se observa que los precios por plana entre uno y otro tienen variaciones del 100% o más, lo que indica que si un diario, por ejemplo La Prensa, tiene un proporción 25-51, los espacios para anuncios comerciales representan un ingreso menor en comparación con los político-ideológicos.

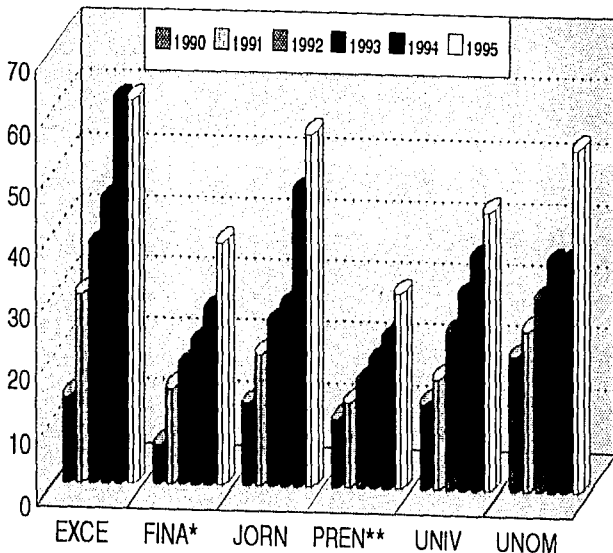
La inversión publicitaria en medios mexicanos durante 1990 a 1995 se caracterizó, excepto 1992 (Véase gráficas 5 a 10 en las páginas siguientes), por un incremento constante en el gasto dirigido a este rubro. Ni siquiera la devaluación de la moneda mexicana bastó para que este sector se contrajera, por el contrario 1995 registró un aumento aproximado del 50%. El problema para la “gran prensa” fue que el anunciante ya no confió más en su penetración: mientras a la prensa le tocó un 11% del pastel publicitario en el año de menor inversión, durante el tiempo de mayor auge apenas sí alcanzó un 1.6%.

No es difícil imaginar que con el incremento de los precios en los espacios para publicidad, que durante cinco años fue una constante, los principales compradores hayan aprovechado la crisis económica de los diarios como una advertencia, pues en ese mismo

PRECIO POR PLANA EN GACETILLA

Σ

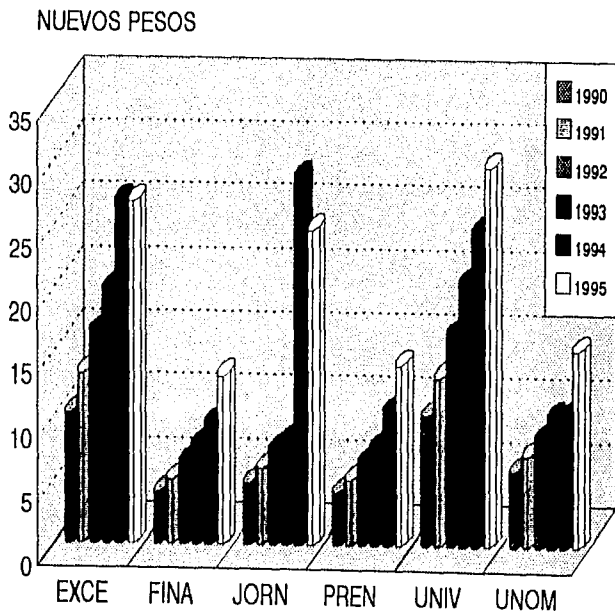
NUEVOS PESOS



LAMINA ELABORADA POR EL AUTOR. DATOS PROPORCIONADOS POR MPM (*No comercial/**Paginas centrales)

PRECIO POR PLANA PARA ANUNCIOS COMERCIALES

5

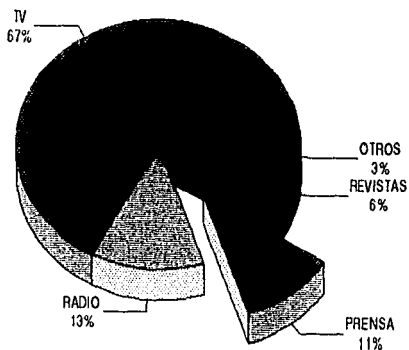


LAMINA ELABORADA POR EL AUTOR CON BASE EN DATOS PROPORCIONADOS POR MPM 1990-1995.

INVERSION PUBLICITARIA 1990

INVERSION EN TODOS LOS MEDIOS \$8,887.64

68

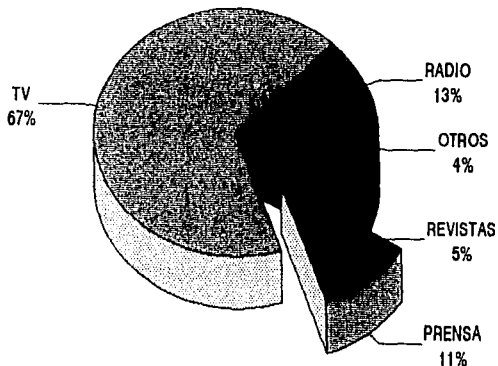


FUENTE: AC NIELSEN

69

INVERSION PUBLICITARIA 1991

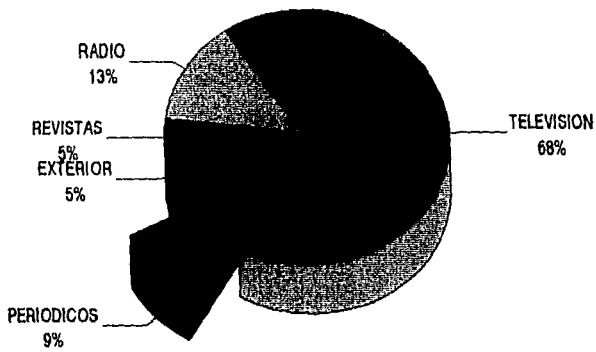
INVERSION EN TODOS LOS MEDIOS \$12,258.99



FUENTE: AC NIELSEN

INVERSION PUBLICITARIA 1992

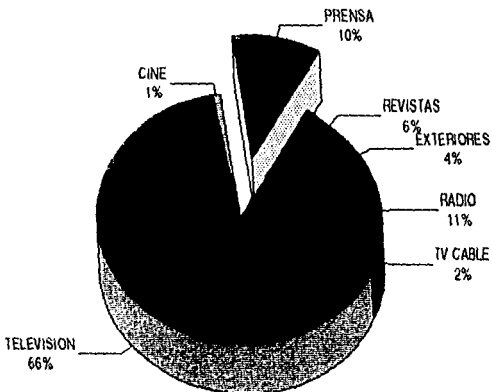
INVERSION EN TODOS LOS MEDIOS \$11,715.00



FUENTE: AC NIELSEN

INVERSION PUBLICITARIA 1993

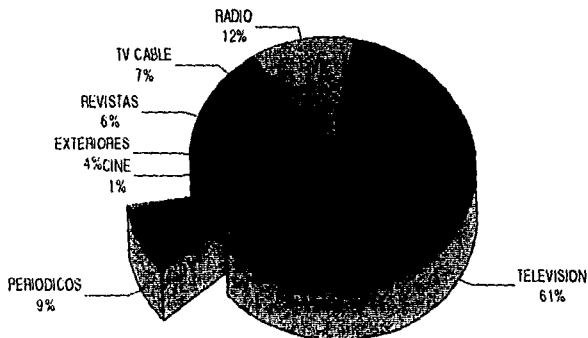
INVERSION EN TODOS LOS MEDIOS \$16,766.90



FUENTE: AC NIELSEN

INVERSION PUBLICITARIA 1994

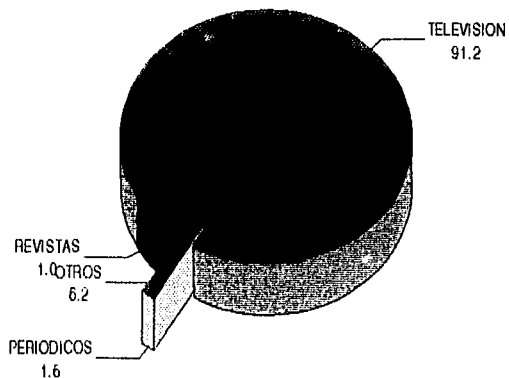
INVERSION EN TODOS LOS MEDIOS \$20,596.30



FUENTE: AC NIELSEN

INVERSION PUBLICITARIA 1995

INVERSION TOTAL EN TODOS LOS MEDIOS \$30,843.30



FUENTE: AC NIELSEN

lapso ya se habían suscitado fricciones entre publicistas y medios impresos.³⁴ A principios de 1995, ante una situación que ya se veía como una baja inminente en la venta de ejemplares - y que no iba a ser manifestada por las empresas periodísticas-, los interesados en la promoción de sus productos optaron por la televisión para una difusión más eficaz, pues los diarios no iban a tener ni tuvieron un grado de penetración satisfactorio.

Asimismo, los organismos estatales y paraestatales, que durante los primeros años del quinquenio fungieron como financiadores de muchos diarios,³⁵ para 1995 no pudieron llenar el vacío que dejó la publicidad comercial, independientemente que el gobierno federal sí entró, a diferencia de los anunciantes comerciales, en un periodo de austeridad como consecuencia de la crisis económica. Al entrar el sector gubernamental en “tiempos difíciles”, los diarios mexicanos cayeron en una profunda recesión.³⁶

La reducción de gastos por parte de direcciones de Comunicación Social se acrecienta durante épocas de crisis, ocurre en todos los estados y termina con la muerte

³⁴ “No más publicidad a medios que no certifiquen circulación”, en La Jornada. 15 de marzo de 1993; “Cifras contables exigen publicistas a medios impresos”, en La Jornada. 5 de junio de 1993.

³⁵ “Hay periódicos que viven 100% de los subsidios”, en El Universal, 5 de mayo de 1994.

³⁶ El editorialista Héctor Dávalos estima que en 1995 el gobierno federal redujo su gasto a sólo 100 millones de pesos. “Renovarse o desaparecer, dilema para la prensa”, en Novedades. 1 de febrero de 1995.

de medios que se abrazan al gobierno.³⁷ Sin embargo el aseverar que el Estado representa o representó el mayor proveedor de ingresos para la prensa es arriesgado, aunque no lo sea el afirmar que hasta en los diarios de mayor “credibilidad” se vende propaganda disfrazada de noticia. El gobierno y gran cantidad de políticos compran espacios para promoverse; el periódico los difunde como información noticiosa; y el lector, el gran engañado, no sabe que lo que adquiere es propaganda pagada.

Los diarios declararon que su endeble situación se debió a los bajos ingresos por concepto de anuncios, pero cabe preguntarse ¿cuál de esas dos fuentes (privada o estatal) lo hizo en mayor medida?. La prensa jamás hará pública su dependencia hacia el Estado, pues una relación de este tipo mancharía la “objetividad” de la que se vanaglorian los diarios mexicanos: “Representante de la clase burguesa, la prensa nunca podrá estar al lado del pueblo. Eso sí, necesita aparentar que lo está y que inclusive cuenta con la colaboración de sus lectores. La sección de cartas cumple con esta función”.³⁸

³⁷ “El gobierno panista de Jalisco cancela subsidios y publicidad y se ahonda la crisis de los medios”, en Proceso Num. 966, 8 de mayo de 1995; “Reducirá el gobierno de Guerrero gastos de publicidad”, en Unomásuno, 8 de diciembre de 1992; “Suspende el gobierno de Colima publicidad en el Independiente”, en La Jornada, 19 de diciembre de 1992; “Habrá más austeridad en los gastos de Comunicación Social”, en Crónica de Veracruz, 11 de enero de 1993; “Estricto control al gasto de Comunicación Social en el Edomex”, en el Nacional, 14 de enero de 1993.

³⁸ Trejo Delarbre Raúl. La prensa marginal. Ed. El Caballito. México 1980.

2.3.-Papel de agentes externos en el financiamiento de la prensa

En el periodo 90-95 se hicieron públicos los casos de dos periódicos que se inclinaron por esta forma de financiamiento: El primero corrió a cargo del diario La Jornada en 1988, aunque no salió a la luz sino hasta la década de los noventas, cuando la Procuraduría General de la República inició las averiguaciones en torno a supuestas infiltraciones provenientes del narcotráfico en medios de comunicación. El segundo tuvo como actor al periódico Excélsior, quien a su vez aceptó en dos ocasiones financiamiento de agentes externos.

El caso de La Jornada ocurrió cuando la empresa pasaba por dificultades de carácter económico. Cesáreo Morales, diputado del PRI, y un grupo de accionistas jaliscienses, pusieron 500,000 dólares a disposición de directivos del periódico, dinero que tendría como fin la elaboración de una revista cultural, pero Carlos Payán, director del periódico, sugirió invertirlo en la compra de una rotativa.

Carlos Payán y el grupo de accionistas sabían que el dinero provenía del hermano de Cesáreo, Carlos Morales, quien trabajaba como abogado defensor del narcotraficante Miguel Ángel Félix Gallardo. Los nexos de Carlos Morales con el narcotráfico, y los

problemas judiciales en los que había estado metido su hermano, obligaron a devolver a los empresarios lo que ya habían adelantado: 250,000 dólares.³⁹

El caso de Excelsior ocurrió en un contexto de crisis financiera en la empresa, pero no corrió a cargo de empresarios, sino por parte del Gobierno Federal. El gerente general de la cooperativa, Juventino Olivera, firmó un pagaré en el que Excelsior se comprometía a pagar poco más de 16 millones de nuevos pesos pasado un lapso de tres años; el plazo venció el 28 de febrero de 1995. Acciones como ésta son comunes, sin embargo caen en lo irregular cuando provienen de instituciones de carácter público, como Banobras, la cual no puede otorgar créditos a empresas periodísticas.⁴⁰

Aunado a la inestable situación financiera que la cooperativa ya había demostrado desde 1994, Excelsior, que en ocasiones no tenía para el pago de la nómina, consiguió una cantidad “sin intereses”, para otorgar un aguinaldo de 90 días de la percepción base a cada uno de sus trabajadores. La revista Proceso lo editorializó de la siguiente manera:

“Tuvo que ser, pues, una mano salvadora -los bancos han demostrado no dar nada gratis; las grandes empresas dicen que también sufren por la crisis; sólo queda el gobierno, que está presto para rescatar instituciones en quiebra- la que supliera la

³⁹ “Del expediente AEMP/010/93: Cesáreo Morales y La Jornada”, en Proceso 870, 5 de julio de 1993.

⁴⁰ Scherer, Julio. Op.cit; pag 42-47.

incapacidad de Excélsior, que por sí sólo no hace más que ver cómo se derrumban cotidianamente sus finanzas” .⁴¹

Estas fuentes dudosas de financiamiento son las que más afectan a la empresa periodística, pues los préstamos no necesariamente se pagan en dinero sino en especie y a conveniencia del benefactor. Así pues, todo recurso que censure, modifique, altere, cambie o prostituya el contenido editorial en detrimento del lector y de la sociedad, atenta contra la labor trascendente que realiza el periodismo y nunca debe ser considerado.

Pero las fuentes de financiamiento tampoco deben ser desdeñadas ni reducidas a lectores, anunciantes y agentes externos. Recursos hay tantos como imaginación se tenga y su búsqueda debe ser constante y permanente. La diversificación en la entrada de dinero es sinónimo de rentabilidad, despreocupación ante los altos costos de producción, y tal vez, lo más importante, disminución en el precio de las encarecidas publicaciones periódicas.

Sin embargo, descuidar las funciones administrativas y no equilibrar las fuentes de financiamiento es un error que puede costar mucho a la empresa periodística. Asimismo, abusar y engañar a los patrocinadores que hacen rentable al organismo (lectores y

⁴¹ “Excélsior tuvo un insólito préstamo “sin intereses” para pagar aguinaldos; demanda de hechos contra sus directivos”, en

anunciantes comerciales), es un error en la gestión y dirección de muchas empresas informativas.

Cabe aclarar que emprender una política para ampliar los recursos con los que se pueda financiar a la empresa periodística no es el único camino. Otras opciones para incrementar las entradas -y consecuentemente la rentabilidad- pueden ser consideradas revalorando funciones administrativas como aquellas referentes a la optimización de costos a través del ahorro en los insumos. Esto es viable y puede ser una realidad.

CAPÍTULO III

RENTABILIDAD Y OPTIMIZACIÓN DE COSTOS EN LA EMPRESA PERIODÍSTICA.

Cuando la empresa pierde rentabilidad y empieza a operar con números rojos, es necesario reconsiderar sus funciones administrativas pues su incorrecta aplicación o el descuido de factores operativos podría ser la causa de la pérdida de utilidades.

Esa es precisamente la función de la administración en una empresa periodística, la de diseñar y mantener - mediante la Planeación, Organización, Dirección, Integración y Control - ambientes adecuados para elaborar una publicación con la menor cantidad de

tiempo, dinero e insatisfacción personal, es decir, en condiciones adecuadas que le permitan solvencia e incluso le reporten un superávit.⁴²

Una buena ejecución de esta disciplina optimiza costos y consecuentemente ayuda a obtener mayores utilidades. Por el contrario, su aplicación incorrecta se traduce en incremento en los costos de producción y el cumplimiento parcial en los objetivos empresariales planeados.

En teoría es muy fácil que la administración aporte un superávit a la empresa, pues para mejorar la rentabilidad así como las características de un producto, - en este caso un periódico - sólo sería necesario aplicar los siguientes principios:

1) Acrecentar la calidad y variedad informativa con los mismos insumos.⁴³ Es decir, la gama informativa aumenta con los mismos recursos humanos y materiales. Los costos de producción no crecen ni disminuyen, aunque la calidad de la publicación sí mejora.

2) Disminuir los insumos con la misma calidad y variedad informativa. Esto es, los recursos humanos y materiales se reducen, aunque la gama informativa sigue siendo la misma. Los costos de producción bajan y la calidad de la publicación no varía.

3) Aumentar la calidad y variedad informativa, pero disminuyendo los insumos. Es decir, la gama informativa aumenta, pero los recursos humanos y materiales disminuyen. Los costos de producción se reducen y la calidad de la publicación mejora.

⁴² Koontz Harold y Weihrich Heinz. Administración. Una perspectiva global. Ed. McGraw Hill. México 1994.

Sin embargo, ya en la práctica crear un superávit en la empresa periodística no es tarea sencilla, pues “acrecentar o disminuir” no sólo implica castigar las características físicas de los recursos materiales, sino también la disposición de los recursos humanos. No obstante, hacer que los ingresos sean superiores a los egresos puede emprenderse desde distintas perspectivas. El presente capítulo lo propone mediante la optimización y control de los costos de producción, así como mediante la exposición de pautas de observación obligatoria para operar en términos rentables.

1.-Costos.

Un análisis correcto de los costos (así como de las acciones, políticas o procesos que sobre ellos giran) permite no sólo controlar operaciones y gastos, sino que también aporta información útil y relevante para tomar decisiones que permitan minimizar los gastos y, consecuentemente, lleven a una maximización de la rentabilidad.

La contención de costos es el método más efectivo y básico para mantenerse rentable bajo condiciones económicas difíciles. Debe ser considerada como prioritaria por todas y cada una de las áreas en la empresa, pero nunca aplicada irreflexivamente pues generar cuantiosos beneficios a corto plazo no necesariamente garantiza utilidades a mediano y largo plazo. El esfuerzo conjunto debe ser encaminado para que la calidad

⁴³ Se entiende por insumos aquellos elementos necesarios para la producción. En una empresa periodística están

editorial nunca sea afectada sino por el contrario se desarrolle con el mínimo de recursos y con el mayor ahorro posible.

1.1.-Definición de costos de producción.

Los costos de producción se definen como el consumo en dinero de insumos materiales y no materiales (energía o actividad laboral) necesarios para la fabricación de un producto (en el caso de las empresas periodísticas, de una publicación)⁴⁴. Ello representa la utilización acotada de recursos monetarios para operaciones específicas que van desde la adquisición de insumos hasta su transformación en un producto o servicio terminado.

En toda empresa los costos de producción se dividen de manera general en 1) Materia prima, constituida por aquellos elementos susceptibles de ser convertidos en un producto o servicio; 2) Sueldos, que garantizan la mano de obra o esfuerzo humano necesario para la transformación de las materias primas y; 3) Gastos de producción, entendiéndose estos como los que se aplican al lugar donde se trabaja, al equipo, a las herramientas, a la electricidad, combustibles y otros insumos.

En el caso de las empresas periodísticas, los expertos suelen clasificar o agrupar los costos de producción según sus juicios o experiencias. Nadine Toussaint en su libro “La economía de la Información”⁴⁵ sugiere para una publicación diaria la siguiente

constituidos por materia prima, mano de obra, maquinaria, información y recursos humanos.

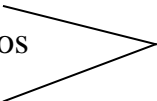
⁴⁴ Fernández Pirla. Economía y gestión de la empresa. Madrid 1972.

⁴⁵ Toussaint Nadine. La economía de la información. Ed. Oikos. España 1979.

clasificación y hace una estimación del porcentaje del costo total de la empresa que absorberían estas tareas:

1.-Costos de producción intelectual: Gastos de redacción 15 al 20 %.
Gastos de agencia 2 al 3 %
Gastos de documentación 2 %
Gastos de administración 14 %
Gastos generales 3 al 10 %

2.-Costos de producción material: Inversión 3 al 5 %
Materia prima 35 %
Mano de obra 20 al 40 %

3.-Costos de distribución: Suscripción
Números sueltos
Invendidos  10-15 %

Según Dovifat⁴⁶, los costos de producción de la empresa periodística se dividen en dos grandes grupos: Los fijos, constituidos por composición, impresión y redacción; y los variables, los cuales están determinados por el papel y tinta, despacho, propaganda y administrativos.

Las clasificaciones no sólo cambian entre autores sino también entre empresas y naciones. Los cuadros que a continuación se presentan⁴⁷ muestran la distribución y cantidades asignadas para algunos diarios de América y Europa:

⁴⁶ Dovifat E. Periodismo. Tom II. México 1960.

**PORCENTAJE DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN DE LA PRENSA MEXICANA
(1961)**

Papel.....	35 %
Pago de nómina.....	35 %
Servicios informativos.....	12 %
Amortización del capital y adquisición de maquinaria.....	12 %
Gastos menores y diversas materias primas.....	06 %

Fuente: Borrego Salvador. Periodismo trascendente. México 1961; pag 218

**PORCENTAJE DE LOS COSTOS DE EXPLOTACIÓN DE LA PRENSA
ESPAÑOLA (1975)**

Personal.....	35 %
Información.....	03 %
Circulación.....	05 %
Papel.....	36 %
Tinta.....	04 %
Impresión y otros gastos.....	24 %

Fuente: Tallón José. Empresa y empresario de la información. Madrid 1981; pag 265

**PORCENTAJE DE LOS COSTOS DE LA PRENSA BRITÁNICA
(1975)**

Redacción.....	23 %
Administración.....	15 %
Publicidad.....	07 %
Circulación.....	10 %
Impresión.....	33 %
Papel y tinta.....	38 %
Promoción.....	03 %

Fuente: Tallón José. Op. cit. pag 264

⁴⁷ Como podrá observarse a continuación, los cuadros que se exponen datan de hace 20 años o más, sin embargo no hay investigaciones en México más recientes sobre el periódico y su aspecto empresarial.

PORCENTAJE DE LOS COSTOS DE EXPLOTACIÓN DEL DIARIO FRANCÉS

“LE MONDE”

(1976)

Sueldos y salarios.....	40 %
Cargas sociales.....	11 %
Papel.....	19 %
Gastos de publicidad.....	10 %
Gastos de venta.....	06 %
Correos,telég. y tel.....	04 %
Otros costos de explotación.....	05 %
Gastos generales.....	04 %
Impuestos y tasas.....	01 %

Fuente: Tallón José. Op.cit. pag. 263

PORCENTAJE DE COSTOS DE EXPLOTACIÓN DE LA PRENSA DIARIA NORTEAMERICANA

(1976)

Redacción.....	10.8 %
Impresión.....	17.3 %
Papel y tinta.....	36.6 %
Circulación.....	10.0 %
Publicidad.....	06.2 %
Conservación.....	02.9 %
Gastos generales.....	12.4 %
Gastos diversos.....	03.8 %

Fuente: Tallón José. Op. cit. 264

Los cuadros anteriores confirman que las partidas difieren en nomenclatura y cantidad tanto en América como en Europa. El monto y concepto de cada una se encuentran supeditados al lugar, a los perfiles y necesidades de la empresa, a las condiciones del mercado, a los convenios con proveedores y trabajadores, a la capacidad tecnológica, etc., por lo cual no es posible establecer un patrón único que permanezca

estático en un periódico. La inestabilidad en el precio de los insumos modifica los costos de producción de un día a otro.

1.2.-Cualidades de los costos.

Sea cual sea la clasificación, en toda actividad productiva se distingue una serie de condiciones, principios o cualidades que, dada sus particularidades, hacen que los costos se diferencien entre sí. En toda producción existen:

a) Costos fijos, que son aquellos independientes a la cantidad de unidades producidas; es decir, de ocurrir un incremento en el tiraje ellos permanecen inalterables. Ardyth Sohn en el estudio “La dirección de la empresa periodística”⁴⁸ distingue los siguientes costos fijos: Sueldos de la oficina; impuestos de los sueldos de la oficina; depreciación del edificio, la maquinaria y el mobiliario; servicios de crónicas especiales y publicidad; servicios legales, de contabilidad, etc; servicios de empresas públicas; cuotas y pertenencias profesionales a clubes; suscripciones a agencias de noticias; provisiones de la oficina y franqueos; renta, calefacción y aire acondicionado; reparaciones y mantenimiento de equipo; impuestos a la propiedad; teléfono y telégrafo; descuentos concedidos por el pago al contado, e intereses pagados.

⁴⁸Ardyth Sohn. La dirección de la empresa periodística. Ed. Paidós. México 1988.

b) Costos variables, que son los dependientes del incremento o decremento del número de ejemplares que se tiran y son colocados en el mercado. No obstante, algunos autores que conforman la minoría ubican en este ámbito a ciertos elementos que por causas ajenas a las unidades producidas crecen o disminuyen. Por ejemplo, Sohn considera dentro de este rubro a los costos de Redacción (nómina; existencias en la oficina; periódicos, libros, revistas; servicio de noticias: cable arrendado, instalaciones, corresponsales; promoción; servicios exteriores; almuerzos y comidas; viajes: facturas telefónicas; reparaciones y mantenimiento; cuotas por formación y conferencias; sueldos; impuestos de nómina sobre los sueldos; comisiones de venta; deudas incobrables), de Producción (nóminas; papel de prensa; tinta; material de trabajo; material de embalaje; franqueo), y de Publicidad (existencias de la oficina; periódicos, libros y revistas; gastos de los anuncios por palabra).

1.3.-Estimación y clasificación de los costos de producción de la empresa periodística.

Ya que en México no es posible conocer públicamente a cuánto ascienden los costos de producción - pues es información considerada como secreto empresarial-, a continuación se presenta una estimación basada en las retribuciones reales de los cuadros anteriores.

Las cantidades utilizadas en la prensa europea o americana no figurarán como unidades medias de las estimaciones sino únicamente como puntos de comparación para no atribuir cantidades excesivas a los conceptos utilizados. Asimismo y para no perderse en las clasificaciones de costos de producción presentados con anterioridad, se establece de la manera más ecléctica posible una división de centros generadores de costos de producción: redacción, administración, impresión y distribución.

a) Costos de redacción

Los costos de redacción están integrados por el personal asalariado, fijo o eventual, que se distingue por su especialización informativa. También es posible catalogar en ese sector al personal puramente administrativo, pero que es auxiliar en la labor informativa (taquígrafos, macanógrafos, capturistas etc.). Estos costos varían de un periódico a otro según el número y calificación de los periodistas, así como del estilo de la empresa y las posibilidades que tenga para procurarse material.

Del mismo modo se incluyen costos derivados del consumo de información obtenida fuera de la empresa (agencias de noticias, de colaboraciones, gráficas, bancos de datos, etc.), con lo que se evita el uso de corresponsales y enviados, y se contribuye a llenar y mantener al día secciones específicas.

También se incluyen en los costos de redacción los gastos por envío de correspondientes; gastos de transporte; gastos de comunicación producto de la actividad informativa; gastos de documentación y archivo, y todos aquellos que remiten a la actividad propia de la Redacción (equipos de recepción, centros de cómputo, pago por uso de satélite, etc.)

b) Costos de administración

Están conformados por los costos que hacen referencia a la gestión, dirección y administración de la empresa periodística. Entran aquí los costos del personal; los gastos generales, los cuales son condicionados por el “tren de vida” de la empresa (material de escritorio, limpieza, telégrafos, teléfonos, correos, luz, calefacción etc.) y de sus costos financieros, relacionados con aquellos ejecutados para allegarse fondos (publicidad).

c) Costos de Impresión

Las tareas de impresión dependerán de la forma en que esté organizada la empresa que se trate, pues dicha actividad puede realizarse en talleres propios o ajenos; puede ejecutarse de manera automatizada (sistema de principio a fin); puede emprenderse de manera parcial; o únicamente puede encargarse la impresión mientras que la materia prima correrá a cargo del periódico.

Los costos de impresión están constituidos por la amortización de las inversiones y el personal de talleres, y por las materias primas y energía consumidas durante el proceso, los cuales varían de acuerdo con el formato, tirada, paginación y calidad del papel.

d) Costos de Distribución

Están constituidos por la distribución y comprenden gastos de expedición, de transporte y comisión a los vendedores; servicio de prospección, de venta, de gestión de las suscripciones, de promoción; y de ejemplares no vendidos y el descuento por suscripción.⁴⁹

Los costos de distribución, así como los de impresión, son de muy delicada evaluación. Mientras el área de distribución no se extienda y la paginación no se incremente (aumento en el peso del periódico), el tiraje no repercutirá en los costos de este rubro.

ESTIMACIÓN PORCENTUAL DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA PERIODÍSTICA

Costos de Redacción.....	21%
Costos de Impresión.....	54%
Costos de Administración.....	17%
Costos de Distribución.....	08%
TOTAL.....	100%

⁴⁹ Toussaint Nadine. Op.cit; pag 53.

1.4.-Aspectos básicos a considerar para controlar o reducir los costos de producción en la empresa periodística.

La falta de planeación administrativa sobre cualquier concepto en los costos de producción repercute en la rentabilidad de un organismo. Por ejemplo, un descuido en aspectos básicos como la contratación de Personal o uso de Papel, rubros que absorben el 42.3% y 30 % del presupuesto total⁵⁰, afectarían los ingresos de un periódico y daría lugar a una crisis económica o situaciones inesperadas en la empresa.

A continuación se presenta una serie de elementos tanto particulares como generales que dado el peso que tiene en los costos de producción, deben estar bajo constante observación para que al presentarse un problema imprevisto, la empresa lo confronte en caso de que influya negativamete en su rentabilidad.

1.4.1.-Personal

La devaluación de 1994 tuvo efectos especialmente negativos en las empresas periodísticas. Uno de los que más destacó fue el incrementos en los costos generados por

⁵⁰Asociaciones periodísticas estadounidenses como Inland Daily Press Association y Newsprint Information Comitee obtuvieron dichas cantidades para periódicos diarios con circulación de 250 mil ejemplares. Tomado de Conrad C. Fink. Satrategic newspaper management. U.S.A. 1988, pag 77, 294.

la plantilla laboral, rubro que representa la mayor partida sobre el presupuesto para la producción.

El Personal en un periódico ocupa más del 40% de los costos totales de producción. Si en términos normales es una suma bastante alta comparada con la industria del petróleo, automotriz o del acero (6%, 13% y 22% respectivamente),⁵¹ en épocas de recesión, inflación o de constantes devaluaciones este rubro puede significar pérdidas en lugar de beneficios para las empresas.⁵²

Al presentarse la devaluación de 1994, las empresas que tenían excesos en la plantilla laboral se vieron en problemas al ver debilitadas sus finanzas, pues además del incremento en muchos de sus insumos la Comisión Nacional de Salarios Mínimos determinó en tres ocasiones alzas en esas percepciones (Véase gráfica en la página 96).

De hecho durante 1990-1994 hubo constantes aumentos a los mínimos, pero ninguno se comparó con el ocurrido en 1995 que obligó a los empresarios a subir el salario mínimo en un 28%. Esto es, si para 1994 la empresa necesitaba hipotéticamente \$42.30 para pagar sueldos y salarios a todos sus trabajadores, para finales del año

⁵¹ Conrad. Op.cit. pag 77.

⁵² De hecho llega a ser tal la carga por este concepto que al presentarse un problema serio y repentino -como bien puede ser una devaluación-, la primera política a ejecutar es el recorte de personal y la reducción de sueldos y salarios. Excelsior, por ejemplo, al presentarse la devaluación de 1994 tuvo problemas para completar la nómina, que en ese entonces ascendía a 1 millón 300 mil nuevos pesos por mes. La crisis económica lo obligó a liquidar parte de su personal y a pagar las indemnizaciones en “prácticas” mensualidades, lo que va en contra de la ley. Asimismo, el Universal y el Financiero tuvieron que asumir medidas similares, pues solamente en ese año cerca de 180 y 100 trabajadores, respectivamente, se quedaron sin empleo. La constante en la mayor parte de los medios impresos fue el despido y la disminución de salarios, los

siguiente esta suma ya se había elevado a \$54.14. Esta situación combinada con el aumento de otros insumos hizo que muchos diarios tuvieron que recortar drásticamente sus plantillas laborales para así seguir operando.

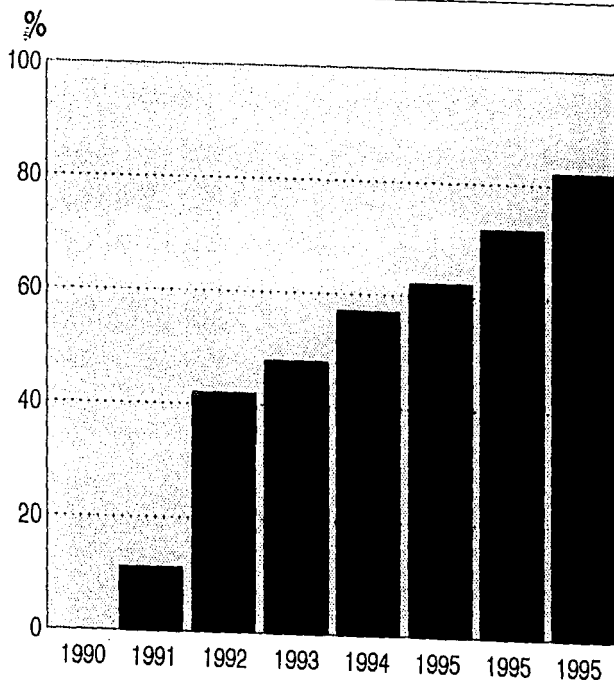
No es difícil entonces afirmar que una plantilla laboral mal planeada, así como salarios por encima de la capacidad financiera de la empresa, se traducen en cuantiosas erogaciones que incluso llegan al derroche y ocasionan duplicidad de funciones. La seguridad de que una empresa trabaja con el número adecuado de recursos humanos , y que estos son remunerados de acuerdo con las capacidades de la misma, es una condición elemental para controlar o reducir los costos y obtener mayores ganancias. Desatender este importante aspecto puede ocasionar incapacidad en el pago de la nómina al presentarse problemas imprevistos.

Por ello la tarea fundamental en la administración del Personal es disponer de los mejores talentos a un costo que la empresa pueda cubrir, así como preparar ambientes que conformen, mejoren y/o aumenten la moral de un equipo decidido a conseguir o desarrollar calidad en la publicación, productividad en las operaciones, e incrementos en la rentabilidad. Entre los aspectos básicos a considerar están:⁵³

cuales cayeron entre el 5 y 20% de las percepciones totales. “La crisis sacude a las empresas editoras de periódicos”, en Proceso 982, del 28 de agosto de 1995.

⁵³ Recomendaciones extraídas de entrevistas con Javier Badiola, subdirector del periódico El Financiero; Rubén Valdespino, gerente general del periódico Crónica; y Rubén Cardoso, subgerente del semanario Proceso.

RELACION DEL AUMENTO A LOS SALARIOS MINIMOS DURANTE 1990-1995



LAMINA ELABORAA POR EL AUTOR CON DATOS PROPORCIONADOS POR LA COMISION NACIONAL DE SALARIOS MINIMOS

1) Inventariar los recursos y necesidades. Representa el primer paso a ejecutar y se consigue determinando (al igual que las materia primas) los recursos humanos existentes y previendo los que se necesitarán en cada una de sus áreas funcionales para conseguir metas a corto, mediano y largo plazos.

2) Planear el desarrollo y uso efectivo del personal. Garantiza el máximo aprovechamiento del elemento humano y se consigue mediante el establecimiento de políticas (contratación, promoción, méritos, actividades a desarrollar, etc.) claramente comunicadas (programas) a todos y cada uno de los recursos humanos en la organización.

3) Contratar los mejores elementos. Es un aspecto fundamental en cualquier empresa, pues el personal calificado evita costos por concepto de capacitación y su experiencia ayuda en el ahorro de materia prima.

4) Controlar el desempeño de los trabajadores. Para alcanzar los objetivos deseados, la plantilla de cualquier área en la empresa debe ser observada en su lugar de trabajo. Para ello es necesario establecer estándares de desempeño, medir el funcionamiento de cada uno de los elementos y, finalmente, corregir errores o desviaciones.

1.4.2.-Papel.

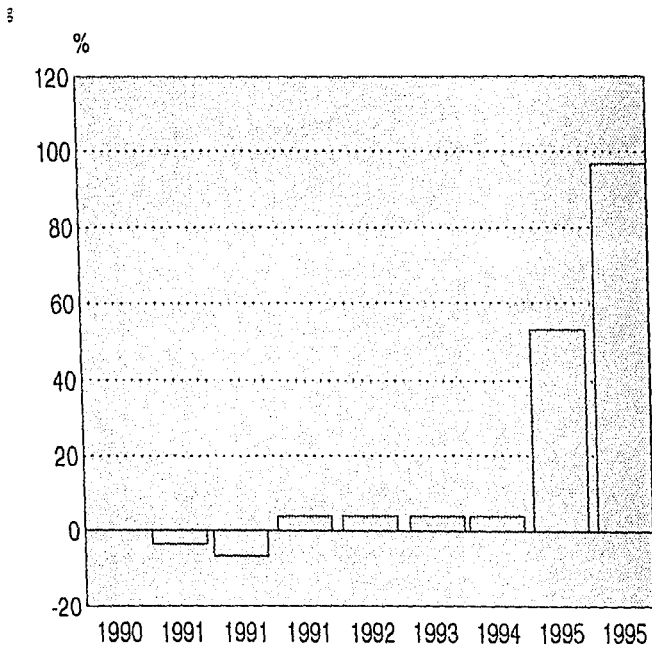
Una de las causas que ha hecho crítica la situación de mucho diarios mexicanos es el continuo aumento en el precio del papel. El papel periódico, materia prima de mayor costo dentro de la impresión y segundo lugar dentro de la totalidad de la producción, aumentó en un año (Véase gráfica en la página 99) lo que amenazó las economías de un sinfín de periódicos en el país, es decir, si antes de la devaluación el 30% de los costos equivalía a \$100.00 diarios por citar un ejemplo, después de la devaluación ese mismo 30% ya representaba \$214.00.

Las empresas periodísticas, obligadas por dichas circunstancias, tomaron medidas urgentes. Ante la gravedad de los problemas disminuyeron el planaje, eliminaron suplementos y redujeron ediciones. Asimismo, minimizaron los tirajes, unas veces por que no pudieron mantener el costo y otras, por la pérdida de poder adquisitivo en el lector.

Por tal razón, el Papel debe ser uno de los elementos en los que mayor cuidado debe poner la empresa periodística. Una buena política en el consumo de esta materia prima evita desperdicios e incrementa notablemente la rentabilidad de la organización.

Por ejemplo, el periódico norteamericano Los Angeles Times, al reducir el formato de sus páginas a seis columnas, consiguió un ahorro en el gasto de papel de

INCREMENTO EN EL PRECIO DEL PAPEL PERIODICO DURANTE 1990-1995



LAMINA ELABORADA POR EL AUTOR CON BASE EN INFORMACION PROPORCIONADA POR PIPSA.

cerca de 4.2 millones de dólares al año⁵⁴. De hecho Edward E. Beckley, asesor de la empresa Copley Press, estima que reducir en 1% el consumo de papel equivale a tener una ganancia final del 14%⁵⁵.

Rebosa pues decir que el uso y cuidado del Papel es fundamental en la empresa periodística, y que el esfuerzo de la empresa debe encaminarse a reducir los costos por ellos generados. Considerar la humedad y temperatura idóneas, así como la utilización de personal calificado y responsable, disminuirá las pérdidas por desperdicio y descomposición.

Asimismo, el diseño, configuración y tamaño de la publicación; la supresión de información poco relevante así como de secciones informativas de poca aceptación; el uso de información precisa y concisa; la planeación del precio por tamaño de los anuncios clasificados, de tal forma que los tipos de letras grandes no cuesten menos que lo que ocuparían los pequeños en el mismo espacio y; la observación del aumento de páginas originado por la información, son aspectos básicos a considerar por toda empresa periodística pues ayudan a aprovechar al máximo los espacios de la publicación y a evitar extensiones innecesarias.

⁵⁴ Tallón, José. Op.cir; pag 273.

1.4.2.1.-Modificaciones en las bobinas de la rotativa

Una de las formas susceptibles de utilizarse para optimizar costos es la modificación de las bobinas en una rotativa. Con ello es posible emplear papel de menores dimensiones y así tener un ahorro consecuencia del decremento en el gasto de esta materia prima. Esta práctica se ha vuelto común en países como Estados Unidos, los cuales no cambian el formato de sus publicaciones (tabloide o estándar), pero sí reducen el tamaño de los mismos para ahorrar en el uso de papel.

La adopción de esta alternativa es de empleo delicado si el ambiente que impera en la localidad es de competencia, pues al reducir el largo y/o ancho de las páginas de la publicación se corre el riesgo -aunque no en todos los casos- de disminuir volumen informativo y espacios dedicados a la publicidad, lo que puede no agradar en determinado momento al mercado de lectores y anunciantes.

Asimismo, la reducción sólo es aplicable en aquellos periódicos que tienen el mayor tamaño dentro de un formato tabloide o estándar. Resulta poco estratégico que un diario de menores dimensiones disminuya aún más sus características físicas frente a sus competidores.

⁵⁵ “The care and feeding of newsprint; reducing waste”, en Editor and Publisher, julio 9 de 1983, pag 30.

Cunningham Wilson, vicepresidente para la investigación técnica de la Newspaper Association of America, afirma que una publicación diaria que reduce el ancho de una página de 13 a 12 pulgadas, tiene un ahorro en dinero del 10%.⁵⁶ Esto es que si una empresa periodística gasta aproximadamente \$84,375.00 diarios en papel para una tiraje de 75, 000 ejemplares⁵⁷, con una reducción de tan sólo una pulgada y manteniendo la misma producción el ahorro mensual es de \$253,125.00, es decir, \$3'037, 500.00 en un año.

Pero modificar el tamaño de las bobinas en una rotativa para ahorrar papel cuesta dinero. Los montos varían dependiendo del tipo de máquinas con las que cuente la empresa periodística. No obstante, Robin Shank, gerente de calidad en la impresión de la empresa Knigh Ridder Inc., estima que el costo total en la conversión de los equipos oscila entre los 25 mil y 100 mil dólares, una cantidad muy inferior al ahorro que se tendría en caso de adoptarse dicho recurso.⁵⁸

Cabe mencionar que a raíz de la devaluación mexicana de diciembre de 1994, en la Ciudad de México ningún periódico modificó las bobinas en sus rotativas para ahorrar en el consumo de papel. Por el contrario, prefirieron eliminar suplementos y páginas enteras, lo que en determinado momento sí afectó la calidad de la publicación. El ahorro

⁵⁶ "Paper prices push publishers", en Editor and Publisher del 27 de enero de 1996. pag 4p.

⁵⁷ Para llegar a este criterio se pesaron tres periódicos tabloide (Crónica, Unomasuno y La Jornada) durante una semana, obteniéndose un promedio de 250gm por ejemplar. Si es el caso producir 75,000 ejemplares, entonces la cantidad de papel necesaria para la edición asciende a 18.75 toneladas. Actualmente PIPSA vende la tonelada de papel a \$4,500.00

⁵⁸ "Converting to 50", en Editor and Publisher, 2 de diciembre de 1995.pag. 34.

debió ser notable a corto plazo, pero como estrategia es un error pues se castiga lo más importante en un diario: la información.

1.4.2.2.-Cambios en el gramaje

En teoría, una reducción de los 49 gramos por metro cuadrado que tienen los diarios mexicanos mejoraría notablemente los costos por concepto de papel. En el hipotético caso que se comprara esta materia prima con un peso de 45 gramos (una de las medidas utilizadas en Europa), se ahorrarían 7.8% menos copias por rollo de papel,⁵⁹ es decir, un poco menos que las ventajas que se conseguirían si se modificaran los bobinas de la rotativa, y sin necesidad de emplear tanto dinero.

Desafortunadamente, la Productora e Importadora de Papel S.A. (PIPSA), paraestatal mexicana que ofrece las mejores cotizaciones al mercado mexicano, ya tiene maquinaria para producir gramajes específicos, por lo que cambiarla para producir un papel más ligero y barato resultaría extremadamente caro. Asimismo, intentar comprarlo en el extranjero resultaría a la larga más costoso por el desembolso que implicaría su importación.

1.4.2.3.-Disminución en el desperdicio

El margen ideal de desperdicio de papel en los talleres de un periódico oscila entre el 3¾ % y 4½ % durante cada impresión.⁶⁰ El monto en dinero que cada punto porcentual representa depende del número de ejemplares que se tiran, no obstante, para una circulación de 196 mil impresos, un 1% en desechos equivale a 22 mil 222 dólares al mes⁶¹, lo que en un diario con un margen del 3% se traduce en 799 mil 992 dólares al año.

A pesar de la cifra que el desperdicio representa, pocas empresas se preocupan por reducir los índices en dicho gasto pues consideran que estar entre el 3% y 4% ya es de por sí una ganancia. Lo que no contemplan es que aún los “bajos porcentajes” en el gasto de papel disfrazan prácticas erróneas en los talleres que absorben grandes cantidades de dinero.

La única forma de reducir los gastos de papel por desperdicio es, como lo explica Frank Drazen, asesor estadounidense especialista en el área de talleres, involucrando a la administración de operaciones en el proceso productivo. “Cada vez que veo un procedimiento deficiente hecho la culpa a aquellos administradores que permiten, día

⁵⁹ “Newspapers look hard at narrower webs, but there are alternatives including lighter paper”, en Editor and Publisher, del 27 de enero de 1996; p 4.

⁶⁰ Cifras reportadas en los talleres de El Financiero, Crónica, Unomásuno y El Sol de México.

⁶¹ “Have newsprint waste problems?”, en Editor and Publisher, julio 23 de 1983, pag 30.

tras día, ineptitudes y procedimientos estúpidos que llegan a convertirse en estándares en los sistemas de operación. A nadie le importa porque el gasto figura entre el 3% y esto sirve como medida de seguridad de que el desperdicio se mantiene en niveles aceptables”.⁶²

Reducir ese gravoso rango “ideal” requiere establecer gastos correctos no mayores de 500 ejemplares al inicio y 100 en una reimpresión. Para conseguir tales cantidades, el factor más importante es la velocidad de la prensa durante las pruebas. Observar el comienzo de las operaciones es necesario para evaluar la pericia de los trabajadores, del supervisor y de las condiciones de la máquina con lo cual es posible alcanzar los parámetros antes mencionados. Asimismo, la consideración de los siguientes criterios es fundamental:⁶³

1) La velocidad en las pruebas debe ser de 5,000 periódicos por hora a diferencia de los 10,000 a los que comunmente se ajustan las rotativas.

2) Las bobinas deben estar 90% limpias después de tres revoluciones, pues de lo contrario las soluciones utilizadas pueden ser deficientes, la secuencia de inicio

⁶² “Low easte that isn’t”, en Editor and Publisher, enero 27 de 1996; pag 6p-7p.

⁶³ “Newsprint cost control. Executives discuss ways to cut consumption and sell waste”, en Editor and Publisher, del 6 de mayo de 1995, pag 33-34.

defectuosa, la colocación de los rollos errónea, o las láminas pueden tener imperfecciones.

Las recomendaciones pueden ser muchas, sin embargo, la idea central es establecer parámetros o procedimientos que sean identificables, reforzados y corregidos por los encargados de la producción. Encaminar esfuerzos para corregir más que para buscar las causas es un criterio absurdo que sucede especialmente en esta área del periódico. Asimismo y considerando el caso de muchos diarios mexicanos, no es posible dar solución a un problema si nadie está de acuerdo en que existe ... Existe y el dinero que se gasta en desperdicio es prueba fehaciente de ello.

1.4.2.4.-Sistemas totalizadores

Los totalizadores son sistemas que permiten rastrear e identificar simultáneamente fallas en la rotativa que originan desperdicios en el uso de papel. Se conforman de computadoras personales que incluyen sensores colocados en varios puntos de la línea de producción (prensas) e incluyen componenetes que contabilizan esta materia prima desde el momento en que se monta en la rotativa.⁶⁴

⁶⁴ “Soaring newsprint prices focus new attention on systems that measure processes”, en Editor and Publisher, enero 27 de 1996, pag 11p-26p.

Su uso evita impresiones de más y excesos en el gasto de papel. Permiten que los encargados reaccionen e identifiquen las causas con mayor rapidez al tener información en tres áreas importantes: tiempo real e información en pantalla mientras las prensas están en movimiento; reportes de las máquinas al final de la impresión; y archivo de datos en una base para planear, pronosticar y presupuestar; en otras palabras, rastrean operaciones y correlacionan la información simultáneamente.

Su costo para una máquina de cuatro unidades oscila entre los 100 mil y 150 mil dólares, aunque este se incrementa dependiendo de la complejidad en la misma. No obstante, las ventajas llegan a ser superiores pues el margen de desperdicio llega a ser de 10 a 35 copias por impresión, cantidad mínima comparada con el estándar del 3%. Asimismo, cabe mencionarse que en el Distrito Federal no hay empresa periodística que posea dicho sistema.⁶⁵

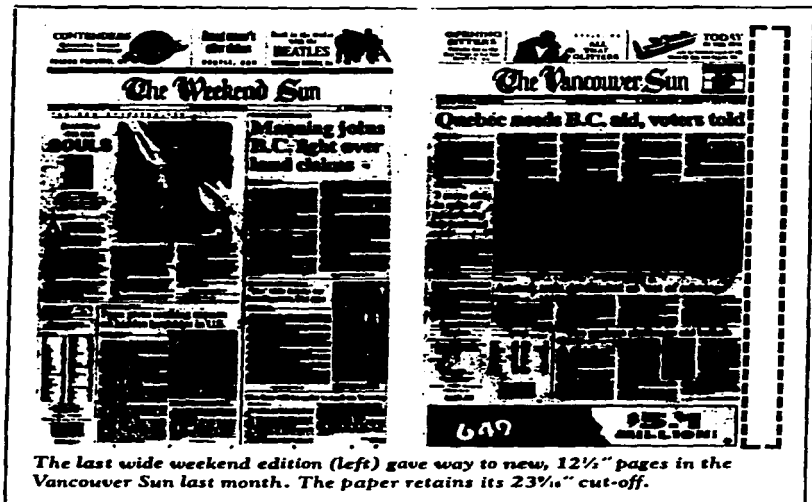
1.4.3.-Reducción anamórfica

La reducción anamórfica consiste en la utilización, una vez formadas las páginas, de lentes fotográficos que causan un efecto óptico que estruja y comprime una dimensión (ancho) de la imagen que tiene la publicación en cada una de sus planas. La gran ventaja que tiene la utilización de lentes anamórficos es que no disminuye el texto

en la publicación, es decir, mientras el cambio de bobinas en una rotativa altera el soporte físico de la información y por lo tanto exige una alteración o “ahorro en el uso del lenguaje”, el efecto que se obtiene con este instrumento óptico no modifica las características o el cúmulo informativo que se tiene en el periódico. (Véanse ejemplos en las páginas siguientes).

⁶⁵ Para mayor información sobre los totalizadores es necesario contactarse con la firma NCS Inc.,Landing, N,J, especialista

en la instalación de estos sistemas, con el Sr. Tim Cooper, vicepresidente de mercadotecnia.



The last wide weekend edition (left) gave way to new, 12½" pages in the Vancouver Sun last month. The paper retains its 23½" cut-off.

DETLEMM AREA WIDEN: *Easton, Pa., Express-Times* edition, is closing. 78-1

The Express-Times

Drought without relief could result in emergency

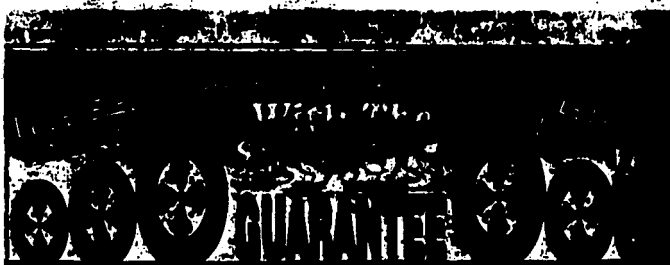
[The text of this article is extremely faint and illegible due to the high contrast of the image.]

The Express-Times

Drought without relief could result in emergency

[The text of this article is extremely faint and illegible due to the high contrast of the image.]

Prototype (top) shows results of optically reducing only the width of Easton, Pa., Express-Times pages.



3 Lines of copy, private party only, 95c each additional line Call 200-1200

Tires are a common object in advertising that are susceptible to anamorphic distortion. The effect, however, is usually not noticeable in pictures of vehicles.

La cantidad de papel utilizada puede seguir siendo la misma o reducirse, pues al haber ahorro en el espacio con la misma materia prima y el mismo volumen informativo, las políticas para optimizar los costos y obtener mayores beneficios pueden ser muy variadas: Reducción en el formato; incremento de la información; más espacio dedicado a la publicidad, etc.

Tal vez la única desventaja en la utilización de lentes anamórficos es que la condensación tanto de espacios en blanco como de tipografía, hace que el efecto óptico convierta a los círculos en óvalos, lo que a un anunciante de llantas, por ejemplo, puede resultarle molesto e incluso negativo para su producto.

Adoptar este tipo de recursos implica modificaciones en el equipo de impresión y desembolsos económicos para la empresa. No obstante, efectuar estudios que indiquen pros y contras de la nueva adquisición resultan indispensables.⁶⁶ Por ejemplo, una pulgada ahorrada con un lente anamórfico en un periódico tabloide de 44 páginas, equivale a cerca de tres planas libres con el mismo volumen informativo. Si ese mismo periódico las destinara para publicidad y consiguiera vender sólo una de esas páginas a un precio de \$10,000.00 durante medio año, el ingreso aproximado sería de

⁶⁶Para mayor información sobre la modificación de bobinas o reducción anamórfica, la Rockwell Graphic Systems en Cleveland (708/850-6680) proporciona información sobre aspectos económicas, técnicos o de mercado en la adopción de dichos sistemas. En México su distribuidor es Equipos y Sistemas Gráficos, S.A. de C.V. Shakespeare, núm. 19-4o piso. Tel, 5-31-98-44

\$1'820,000.00, cantidad superior al costo total (modificaciones y equipo) que oscila actualmente entre los 90 mil dólares.⁶⁷

1.4.4.-Investigaciones en el consumo de energía eléctrica.

Quizás en términos porcentuales el costo por consumo de energía eléctrica sea insignificante comparado con otros más como Papel o Personal, pero estas cifras traducidas a números reales representan, anualmente, grandes cantidades que cualquier empresario preferiría colocarlas en las utilidades netas que en los gastos generados por la publicación.

Esta filosofía, encaminada a optimizar y ahorrar en los insumos por insignificantes que parezcan, debe ser la adoptada por cualquier empresa que decide iniciar una política de ahorro, pues la correcta administración de aspectos básicos por nimios que parezcan conlleva a optimizaciones benéficas e incremento en las utilidades. Tal es el caso de los proyectos para la conducción eficiente, control óptimo y uso racional de la energía eléctrica, que pueden reducir considerablemente los gastos por esta partida y mejorar el ambiente laboral desde los talleres hasta las oficinas de publicidad.

⁶⁷ "Trimming the broadsheet", en Editor and Publisher, del 2 de diciembre de 1995; pag 26.

Las empresas periodísticas estadounidenses son pioneras en este tipo de investigaciones, más por disposiciones gubernamentales que por políticas de ahorro en los insumos. El Chicago Tribune, periódico con la planta de impresión más grande en norteamérica, al cumplir con las disposiciones federales que exigen mejor alumbrado en las industrias, contrató una firma especialista en estudios de energía que le recomendaron cambios que se tradujeron en ahorros de entre el 40% y 45% en este rubro, equivalentes a 129 mil dólares anuales.⁶⁸

Entre las modificaciones estuvieron la sustitución de tubos de gas neón por otros de menor longitud, instalación de balastras electrónicas las cuales son superiores a las magnéticas, uso de reflectores alrededor de las bombillas, etc., los cuales tuvieron un costo total de 184 mil dólares pagaderos a un plazo de 4.2 años a partir de 1995 , es decir, una suma muy inferior al ahorro anual obtenido.

En México este tipo de investigaciones la realizan corporaciones eléctricas especialistas en las optimización del uso de energía, y los estudios pueden incluir desde revisión de proyectos eléctricos, instalaciones, mediciones eléctricas (continuidad de canalizaciones metálicas, resistencia de aislamiento, resistencia a tierra, etc.) hasta certificaciones.⁶⁹

⁶⁸ “Newspapers cut utility costs and enhance the work environment through lighting redesigns”, en Editor and Publisher, del 2 de noviembre de 1996; pag 18p.

⁶⁹ Información proporcionada por COORPORACIÓN ELÉCTRICA CELUX, S.A. de C.V. Av. San Pablo No.72. Azcapotzalco D.F. Tels y Fax, 383-56-22, 383-32-63, 394-48-77.

1.4.5.- Flexoimpresión

Aunque el proceso de impresión offset es el que domina y dominará al mercado durante bastante tiempo, para las empresas periodísticas que operan con sistemas tradicionales la flexografía o flexoimpresión representa una excelente alternativa para operar con tecnología de punta y obtener mayores beneficios tanto técnicos como económicos.⁷⁰

La flexografía es un novedoso proceso en el que destaca la utilización del rayo láser. Su uso reduce los costos ya que su forma de operación no requiere ajustes para mantener las cantidades de tinta constantes y adecuadas (keyless),⁷¹ lo que trae consigo reducciones en el desperdicio de papel (véase gráfica en la página siguiente). Sin embargo, lo más significativo es que aquellas empresas que trabajan con estereotipia y que se caracterizan por el prolongado tiempo de producción, no tienen que deshacerse de sus anticuadas máquinas, pues pueden adoptar dicho sistema mediante la modificación de sus prensas sin necesidad de comprar rotativas nuevas.⁷²

⁷⁰ "Flexo users discuss saving on newsprint", en Editor and Publisher, del 30 de diciembre de 1995.

⁷¹ "Keyless", en Editor and Publisher, del 27 de enero de 1996, pag 26p.

⁷² Aunque al menos en la Ciudad de México no hay casos en los que se utilice la flexoimpresión y el único susceptible de adaptarlo sea Excélsior, las modificaciones pueden contratarse con los proveedores de la industria periodística, los cuales en México son Goss y Harris, este último en menor medida. Si es el caso pedirlo en E.U, país con mayor experiencia en el uso de este proceso, las firmas especializadas son Koenig & Bauer/Egenolf, M.A.N.-Roland, M.L.P., Motter Printing Press

Se caracteriza por ser un proceso directo en el que se utiliza una placa de plástico sensible a la luz (photopolymer) sobre las bobinas de la prensa. La adaptabilidad o flexibilidad son las que dan el nombre al sistema, el cual inicia cuando un rodillo es gravado con láser para producir miles de celdas microscópicas de varias formas que al pasar por los depósitos, se entintan y es posible transferirlas a las placas. Para limpiarlas, el cilindro que está en contacto se raspa contra una hoja colocada en el depósito, mientras que la placa pasa por un cojín que limpia el relieve de la misma.⁷³

Cabe mencionarse que la calidad de impresión es superior a los sistemas tradicionales (letterpress), pero no tan bueno como el offset en donde las imágenes son más nítidas. No obstante y a diferencia de dicho proceso, el desperdicio es muy inferior a la media (563 copias) debido a la inexistencia de ajustes en las tintas; las prensas se operan más fácilmente; hay menos filtraciones en los lados opuestos de la páginas; las tintas son a base de agua por lo que no manchan los dedos del lector; y la impresión es más consistente durante la tirada.

Costos de distribución

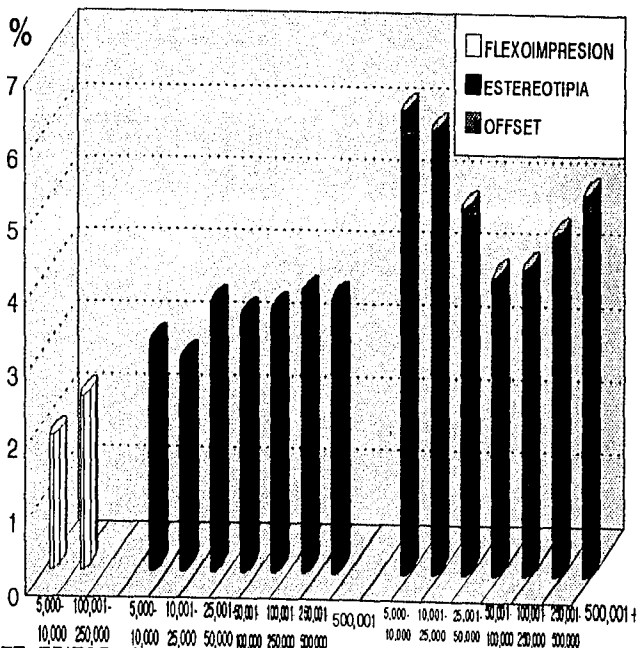
Uno de los costos más representativos para los periódicos de circulación nacional es el generado por el uso transportes (avión, ferrocarril, camión, etc.), pues su

Co.,North American Cerutti Corp., Publishers Equipment Corp., Taft Equipment Sales Corp., y Windmoeeler and Hoelscher Corp.

⁷³ Willis, Jim. Surviving in the newspaper business.USA 1988, pag 113-116.

DESPERDICIO DE PAPEL DURANTE LA IMPRESION

≡



FUENTE: EDITOR AND PUBLISHER. ENERO 27 DE 1996

utilización además de reducir las utilidades generadas, implica retrasos de hasta tres o cuatro horas frente a los impresos de circulación local. Por ello, algunas empresas periodísticas han adoptado sistemas de impresión descentralizados como aquellos que utilizan la edición vía satélite o la fibra óptica, los cuales han acelerado la distribución y producción de muchas publicaciones abaratando el costo de las mismas.

Ambos recursos tienen como denominador el facsímil, máquina que apoyándose en la tecnología de las telecomunicaciones, hace una imitación perfecta de cualquier género de información gráfica (originales, textos, ilustraciones, fotografías, etc.) comúnmente por línea telefónica o vía satélite.⁷⁴

Cuando el caso es la utilización de satélite, la empresa necesita rentar uno de los transpondedores que rebotarán información comprimida (códigos binarios) a los centros de producción locales que cuentan con un descompresor. Por lo que respecta a la fibra óptica (super conductor derivado del vidrio que brinda mayores ventajas que el cable del servicio telefónico), ésta sirve como soporte de la información para llegar a los destinatarios o centros de producción: Se forman las planas, se hacen las láminas y se inicia la impresión.

⁷⁴Menéndez y Toussaint. Prensa y nueva tecnología. Trillas. México 1989, pag 30-33.

Una de las grandes desventajas es la inversión multimillonaria en maquinaria para producir simultáneamente en varias ciudades. Sin embargo, su utilización abarata considerablemente los costos de producción. Como ejemplo está el caso del periódico El Financiero, el cual a un año de la devaluación de 1994 y con inestabilidad en los precios del papel, pudo reducir con este sistema el precio de su producto en casi un 40% y mantener índices de utilidades de entre el 7% y 8%, media de las ganancias a nivel internacional.⁷⁵

1.5.-Algunos consejos.

Es necesario entender que ahorrar no significa obligatoriamente invertir miles de pesos en maquinaria o tecnología como algunas de las consideraciones citadas con anterioridad. Todo programa para reducir o controlar costos debe implicar soluciones brillantes o ingeniosas, como el Atlanta Journal and Constitution, diario norteamericano que extrae anualmente más de 4,000 onzas troy provenientes de fijadores utilizados en películas y papel fotográfico, una manera imaginativa de ahorrar dinero.⁷⁶

Asimismo y aunque representan grandes partidas del presupuesto total, la mano de obra y papel no deben dominar ningún programa de optimización de costos. Ahorros

⁷⁵ Entrevista con Javier Badiola, subdirector del periódico El Financiero.

⁷⁶ "Atlanta Newspapers' Silver Recovery System Nets 4,000 troy ounces", Southern Newspapers Publishers' Association Bulletin, Technology, Julio 7 de 1983, pag 1.

substanciales pueden ser obtenidos mediante programas (comunicacionales) que creen conciencia entre su personal sobre el uso de una gran cantidad de variables como papelería, teléfono, electricidad, agua, vehículos, etc., cuya mesurada utilización trae mayores beneficios a la organización

Así pues y entre los consejos susceptibles de aplicarse por cualquier empresa periodística para controlar costos y evitar su crecimiento descontrolado están los siguientes:

a) Estudiar cada costo nuevo y rechazarlo si éste no va a la par con el cumplimiento de metas establecidos por la empresa (costo-beneficio).

b) Cuando el costo es inevitable, analizar todas las posibles soluciones para reducirlo o mantenerlo tan bajo como sea posible.

c) Monitorear constantemente todos los costos y compararlos con los del año anterior, pues el hecho de que muchos hayan sido justificados diez años atrás no significa que ocurra lo mismo hoy en día.

d) Desarrollar un departamento de compras eficiente que busque tarifas competitivas y negocie los mejores precios posibles.

f) Realizar planes de contingencia por adelantado (previsión) que permitan determinar el mínimo personal necesario para actuar ante eventualidades de emergencia.

2.-Rentabilidad.

La rentabilidad en una empresa periodística no es fortuita pues responde a esfuerzos racionales y coordinados que implican siempre planeación, organización, integración, dirección y control de ideas y objetivos. La aplicación de principios administrativos con la intención de obtener utilidades es esencial para la existencia, crecimiento y éxito de cualquier organismo lucrativo.

Asimismo, su observación y análisis (enfocado desde distintas perspectivas y con propuestas diferentes) permite orientar acciones y decisiones para que la empresa mantenga niveles de ingresos, rendimiento y operatividad, así como su mejoramiento a corto, mediano y largo plazos.

2.1.-Definición de rentabilidad en la empresa.

Los españoles Pedro Pinillos y Fernández Pirla⁷⁷ definen la rentabilidad de la empresa “como los rendimientos que ésta produce como combinación productiva que representa una inmovilización de recursos financieros”. Es decir, el residuo periódico que queda (resultado de una actividad productiva) una vez que ya se movilizaron los recursos financieros para cubrir los costos generados.

⁷⁷ Pinillos Pedro. La empresa informativa. Ed. Castillo. Madrid 1975.

Así pues y en términos llanos, la rentabilidad, beneficio o utilidad se define como el ingreso que tiene una empresa una vez que ha pagado todos los gastos necesarios y generados por su actividad productiva.

El índice que tenga este ingreso (disminución, estancamiento o incremento) es medida importante para conocer qué tan eficiente e inteligentemente se está llevando la administración de la empresa, no obstante, también influyen en el carácter residual la variación en las unidades producidas, la alteración en los precios de los insumos e incluso la situación económica y política de un país, entre otros más.

Asimismo, la cantidad que represente esta utilidad pondrá a la empresa en condiciones no sólo para desarrollarse y extenderse, sino para atraer a más inversionistas (con capacidad financiera) interesados en acrecentar sus capitales.

2.2.-Condiciones a seguir para obtener rentabilidad en una empresa periodística.

Rioja y Fernández de Mesa en su libro “Estructura económica de la empresa periodística”⁷⁸ explican detalladamente y con base en una clasificación de costos por ellos realizada, que para obtener rentabilidad en un periódico es necesario encontrar una diferencia aplicando la siguiente fórmula:

⁷⁸ Citado por Pinillos, Pedro. Op. cit.

$$(IC - CVT) + (IP - CVP) > CF + CVI$$

donde IC representa los ingresos por circulación; CVT son los costos variables en función de la tirada; IP son los ingresos por publicidad; CVP son los costos variables en función de las páginas; CF son los costos fijos; y CVI representa los costos variables independientes que no tienen relación directa con las alteraciones de tirada o páginas.⁷⁹

Por ejemplo, considérese la siguiente situación: El periódico Universidad obtuvo ingresos de \$10.00 por concepto de circulación (IC); ocupó \$30.00 en costos variables en función de la tirada (CVT) y \$10.00 en función de las páginas (CVP); recibió \$100.00 por anuncios (IP); empleó \$55.00 en costos fijos (CF); y destinó \$5.00 a los costos variables independientes (CVI), de tal forma que su ecuación quedó en términos prácticos de la siguiente forma: $(10 - 30) + (100 - 10) > 55 + 5$, que es igual que $(-20) + (90) > 60$, o bien, $70 > 60$. Es decir, el beneficio neto generado por esa empresa fue de \$10.00.

De esta forma, estos autores con base en su estudio aconsejan una serie de precisiones derivadas de su ecuación con la intención de obtener rentabilidad:

1) Aumentar lo mayor posible la diferencia entre el ingreso por publicidad respecto a los costos variables en función de las páginas.

⁷⁹ Existe una diferencia entre costo y gasto aunque para los fines de este estudio la precisión resulta intrascendente. Muchos autores los consideran indistintamente, como es el caso de los que proponen esta fórmula, mas cabe aclarar que el término GASTO (que es el que ellos utilizan) ha sido cambiado por el de COSTO para facilitar su comprensión tomando como base las definiciones dadas con anterioridad.

2) Reducir lo más que se pueda los costos fijos y los costos variables independientes a la tirada y las páginas.

3) Aumentar la tirada, disminuir las páginas y reducir la publicidad, pero aumentando las tarifas.

4) Aumentando el número de páginas y la publicidad, pero con tarifas relativamente bajas.

El estudio anterior distingue una clasificación de costos los cuales plasmados de manera matemática, permiten trabajar sobre una fórmula que plantea pautas científicas para incrementar el beneficio, no obstante, el uso de tecnicismos (costos fijos o variables) representa desventajas para aquellos que no dominan la terminología. Por tal razón y con base en el concepto de rentabilidad, se concluye que para que halla beneficio en una empresa es necesario que las utilidades netas sean mayores que el capital empleado para la fabricación del producto, lo cual a manera de ecuación quedaría de la siguiente forma: $UTILIDAD > CAPITAL$.

2.3.-Documentos necesarios para observar la rentabilidad.

Todo proyecto encaminado a mejorar la rentabilidad en una empresa trabaja sobre documentos útiles que determinan factores de ingresos, costos así como la previsión de los mismos. Estos muestran el éxito o fracaso en el cumplimiento de objetivos, por lo

que la interpretación y análisis que de ellos se desprenden permiten tomar decisiones que previenen, controlan y mejoran situaciones inesperadas.

2.3.1.-Estados financieros.

Los estados financieros son documentos que contienen información relativa a la situación financiera en que se encuentra la empresa, a los resultados de las operaciones que realizan, y a otros aspectos relacionados con la obtención y el uso del dinero. Toda empresa periodística registra su información financiera en dos formas contables: el estado de pérdidas y ganancias y el balance general. A través de ellos, el administrador conoce cómo ha funcionado económicamente la organización en un periodo dado, y qué aspecto económico presenta la empresa en un momento determinado.

a) Balance general

Muestra una imagen escrita de la salud financiera de la empresa periodística durante cualquier fecha. Básicamente describe la totalidad de los activos y pasivos de un periódico. Los activos son todos los recursos de la compañía (efectivo, propiedades, equipo y materiales) que están disponibles para el uso del periódico. Su clasificación en un balance general es el siguiente:

Activo corriente: Los activos corrientes son aquellos que se convierten en efectivo en un plazo de un año; incluyen efectivo en el banco, seguros comerciales, cuentas por cobrar, o adeudos por suscripciones o por publicación de anuncios en los siguientes doce meses.

Activo fijo: Son las cosas u objetos tales como el terreno, el edificio o el equipo.

Activos intangibles: Pueden o no mostrarse en el balance general, aunque son extremadamente valiosos. Incluyen franquicias, licencias, patentes e incluso el prestigio del periódico.

Por lo que respecta a los pasivos, estos representan las fuentes de todos los activos, es decir, el dinero que la empresa debe. Su clasificación en el balance es el siguiente:

Pasivos corrientes: Aquellos que se pagarán en los próximos doce meses. Dentro de los pasivos corrientes están: a)Cuentas por pagar: Cantidades que el periódico debe a sus acreedores; b) Notas por pagar: Tales como pagarés en poder del banco; c) Acumulaciones: Tales como salarios, pensiones e impuestos que se deben, pero que aún no han sido pagados.

Pasivos a largo plazo: Deudas tales como hipotecas, cuya liquidación se prevee en un plazo de un año.

El balance general también muestra el capital real de la empresa, el cual se determina restando los pasivos de los activos.

Resumiendo, el balance general representa las cosas de valor que el periódico posee, así como sus deudas y las acciones que los propietarios poseen. El balance general no muestra los ingresos ni tampoco la forma en que se les utiliza, pues esta situación la muestra el estado de pérdidas y ganancias. Ejemplo:

Diario Universidad
Balance General

ACTIVOS	PASIVOS Y CAPITAL
<i>Activos corrientes</i>	
Efectivo \$24,955	<i>Pasivos corrientes</i>
Inventario \$ 900	Cuentas por pagar \$3,400
Gastos pagados por adelantado \$45	Notas por pagar <u>\$5,000</u>
<i>Activos fijos</i> \$2,500	
	Pasivos totales \$8,400
	<i>Capital</i>
	Acciones de los propietarios
	Sr.X \$10,000
	Sr.Y \$10,000
Total de activos \$28,400	Pasivos y capital total \$28,400

b) Estado de pérdidas y ganancias.

Es la mejor herramienta en caso de haber problemas financieros en la empresa periodística, pues sintetiza las operaciones del periódico mostrando los niveles o tipos de ingresos generados por los centros productivos del periódico (circulación, anuncios, etc.), así como los niveles y tipos de gastos asociados con las actividades corrientes del periódico.

Por lo general se realizan cada año fiscal (el cual empieza y termina en fechas diferentes al calendario gregoriano), y se requiere de su comparación con los estados anteriores para conocer si la empresa periodística está creciendo, se está estancando o si va “en sentido contrario”. Por lo general, cada estado de pérdidas y ganancias posee dos secciones principales: Ingresos y costos, y su representación se mide en contraposición con la del año anterior.

La clasificación en un estado de pérdidas y ganancias es por lo general el siguiente:

Ingresos: Puede ser por venta de espacios en el periódico para anuncios de diferente índole, así como por la venta misma de ejemplares.

Costo de ventas: Se refiere a los costos que las mismas ventas produjeron, como salarios, papel periódico, impuestos a la nómina, etc.

Gastos de operación: Es el consumo de bienes y servicios en que incurre la empresa al realizar sus operaciones; se refiere a sueldos, comisiones a empleados, rentas, papelería, energía eléctrica, teléfonos, correos, etc. La utilidad (o pérdida) de operación se consigue restando el beneficio recaudado menos el gasto de operación.

Otros ingresos: Son aquellos derivados de fuentes diversas, tales como impresión a otras compañías, intereses devengados en cuentas bancarias, o por venta de desperdicios.

Otras deducciones: Tales como pagos a propietarios anteriores, los cuales prestan sus servicios como asesores jurídicos.

Ejemplo del Estado de Pérdidas y Ganancias:

Estado de Pérdidas y Ganancias		
INGRESOS (VENTAS)	1995	1996
Anuncios		
Locales.....	\$118,000	\$120,000
Nacionales.....	\$14,000	\$15,000
Clasificados.....	\$24,000	\$24,500
Notariales.....	\$7,000	\$6,500
Impresiones previas.....	\$12,000	\$13,000
Total de anuncios	<u>\$175,000</u>	<u>\$179,000</u>
Circulación.....	\$10,000	\$12,000
 Ingresos por ventas	 \$185,000	 \$191,000
 COSTO DE VENTAS	 <u>\$171,500</u>	 <u>\$151,500</u>
Utilidad (Pérdida) bruta.....	\$13,500	\$39,500
(desgloce del costo de ventas)		
Nómina		
Redacción.....	\$24,000	\$21,000
Anuncios.....	\$20,000	\$18,000
Circulación.....	\$9,000	\$9,000
Talleres.....	\$19,000	\$18,000
Administración.....	\$13,500	\$12,000
Total de la nómina	<u>\$85,500</u>	<u>\$78,000</u>
Impresión.....	\$27,000	\$25,500
Otras operaciones.....	\$59,000	\$48,000
	<u>\$171,500</u>	<u>\$151,500</u>
GASTO DE OPERACIÓN.....	\$200,000	\$200,000
Utilidad (Pérdida) de operación	\$(186,500)	\$(160,500)
OTROS INGRESOS.....	\$200,000	\$200,000
OTRAS DEDUCCIONES.....	-----	-----
 Beneficio (o pérdida) neta	 \$13,500	 \$39,500

2.3.2.-Los índices de operación para controlar costos y mantenerse rentable

Ya que los estados financieros indican la salud de la empresa, es necesario interpretarlos para saber cuándo y dónde iniciar una política de optimización de costos, así como en qué porcentajes mantenerlos para obtener las máximas utilidades. A continuación se explica una serie de fórmulas para “no contadores” con los cuales es posible determinar qué tendencias lleva la publicación.⁸⁰

Indicadores a utilizar en el estado de pérdidas y ganancias

Rendimiento sobre las ventas: Esta relación mide la efectividad de la compañía.

Se determina dividiendo los beneficios o pérdidas netas entre los ingresos por ventas.

Ejemplo: Si en 1996 el beneficio neto fue de \$ 13,500 y el ingreso por ventas fue de \$185,000, entonces el ingreso libre fue de 7.29%. Esto significa que de cada peso que el periódico tuvo por ventas, siete centavos fueron ganancia para la compañía.

Total de salarios. Esta relación determina el porcentaje de los ingresos por venta empleados para mano de obra; es de suma importancia desde el momento en que la nómina representa uno de los gastos más fuertes, además de que la presepeustación debe ser respetada. Para conocerlo se divide el costo de mano de obra entre los ingresos por

ventas. Ejemplo: Si el costo por mano de obra es de \$85,500 y el ingreso por ventas asciende a \$185,000, entonces 46.21% de los ingresos recaudados va para el pago de la nómina.

Costo de impresión: Esta relación determina el porcentaje de los ingresos por venta usado para la impresión. Se determina dividiendo el costo de impresión entre los ingresos por ventas. Ejemplo: Si el costo de impresión es de \$27,000 y el ingreso por ventas es de 185,000, entonces, 14.59% de los ingresos recaudados servirán para costear la impresión.

Relación de operación: Se utiliza para comparar situaciones financieras actuales con relaciones anteriores o con las de otras empresas periodísticas. Al usar la relación de operación, se puede comparar la suma de los costos de ventas y los gastos de operación con los ingresos por ventas. Se realiza sumando los costos de ventas más los gastos de operación divididos entre los ingresos por ventas. Ejemplo: Si los ingresos por ventas fueron \$185,000, los costos de ventas fueron de \$171,500 y los gastos de operación fueron de \$200,000, entonces la relación de operación es de 200%. Asimismo se puede usar la relación de operación para conocer la tendencia del gasto de operación; esto se consigue dividiendo los gastos de operación entre los ingresos por ventas. Ejemplo: En 1995 el gasto de operación fue de \$200,000 y el ingreso por ventas de \$191,000. Para

⁸⁰ Los indicadores que en este apartado se explican fueron deducidos de las siguientes obras: Wiilis, Jim. Op. cit., y Pinillos,

1996 el gasto de operación fue de \$200,000 y el ingreso por ventas de \$185,000. La relación del gasto de operación para 1995 es de 104% y la de 1996 es de 108%.

Indicadores a utilizar por el administrador en el balance general

Relación corriente: Determina la capacidad del periódico para hacer frente a las deudas corrientes. Se localiza dividiendo los activos corrientes entre los pasivos corrientes. Ejemplo: Si los activos corrientes ascienden a \$25,900, mientras que los pasivos corrientes llegan a \$8,400, el resultado es 3, lo que significa que la empresa en cuestión tiene tres veces más activos que pasivos, lo que da el respaldo necesario para préstamos en caso de expansión. Cuando los activos son excesivos, el administrador está fallando al no hacer el mejor uso de ellos. Muchos gerentes consideran óptimo tener \$2.50 de activo corrientes por cada \$1 de pasivos corrientes.

Relación rápida: Determina la capacidad del periódico para cubrir una deuda inmediatamente. Se obtiene restando del activo corriente cualquier inventario, y el resultado se divide entre el pasivo corriente. Ejemplo: Considérese que \$25,000 representa la resta entre activos corrientes e inventario, y que los pasivos corrientes llegan a \$8,400. La relación rápida es 2.97, lo que indica que la empresa en cuestión no tendrá problemas para enfrentar rápidamente una deuda corriente. Los administradores

de finanzas dicen que \$1.30 de activos rápidos por \$1 en pasivos corrientes es adecuado y lo mínimo aceptable.

Relación del fondo de operaciones: Muestra lo que quedará si las deudas corrientes son pagadas y por lo tanto, indicará la flexibilidad de la compañía por expandir y operar su mercado potencial. Se obtiene restándole a los activos corrientes los pasivos corrientes. Ejemplo: Si los activos corrientes equivalen a \$25,900 y los pasivos corrientes a \$8,400, entonces el fondo de operación será igual a \$17,500.

Deuda sobre el capital: Registra la deuda que presiona sobre la empresa. Se calcula dividiendo los pasivos totales entre las acciones de los propietarios (capital). Si los pasivos totales suman \$8,400 y el capital asciende a \$20,000, entonces la deuda que pesa sobre el capital es de 42%. Los especialistas afirman que la deuda sobre el capital no debe exceder de uno (100%). Mientras más baja sea esta relación, menor será la presión y mayor la protección a los acreedores.

Ganancia del capital: Esta relación mide el porcentaje de ganancia de los accionistas sobre su inversión en el periódico. La ganancia del capital se determina dividiendo el beneficio anual neto (estado de pérdidas y ganancias) entre el valor de las acciones de los propietarios (balance general). Ejemplo: Si las acciones de la empresa

periodística son por \$20,000 y el beneficio neto fue de \$13,500, entonces la ganancia de las acciones es de 67.5%.

Ganancia de las inversiones: La ganancia de la inversión hecha en una empresa periodística se determina dividiendo el beneficio neto entre el total de activos. Ejemplo: Si el beneficio neto fue de \$13,500 y el total de activos asciende a \$28,400, entonces la ganancia sobre la inversión será de 47.53%.

La exposición de estos indicadores no pretende sustituir al experto en la lectura de estados financieros, sino orientar a los administradores empíricos -que bien pueden ser comunicadores - con conocimientos, herramientas o consejos mínimos e indispensables para hacer frente a las numerosas facetas de la administración desde la dirección o conducción de un proyecto empresarial.

El porcentaje ideal de los indicadores depende únicamente de la empresa, de sus políticas u objetivos a cumplir. Cuando los resultados derivados son negativos o no cumplen con las expectativas de la organización, es necesario iniciar planes que controlen y optimicen los costos. En otras palabras, primero se ubica el problema (personal, papel, energía, impresión, etc,) por medio del análisis de los estados financieros (aplicación de indicadores), posteriormente se busca una solución (

reducción de tirajes, cancelación de servicios informativos, despido de personal, aumento de tarifas, etc.), y por último, se analizan los resultados para confirmar la efectividad en el programa.

Sin embargo, un proyecto de optimización de costos no sólo busca solución a los problemas financieros de una empresa. Implica todo un proceso donde la efectividad en la emisión de mensajes dentro de la organización, así como propiciar ambientes de trabajo en los que los recursos humanos participen y contribuyan al cumplimiento de metas y objetivos, resulta esencial. Es ahí donde las ciencias de la comunicación pueden realizar su mayor aportación al campo de la administración: Integrando mediante esta disciplina a las personas para que contribuyan positivamente en su ambiente de trabajo (eficiencia, racionalidad y cuidadosa programación de actividades de los bienes y servicios) y esto se traduzca en un incremento de las utilidades empresariales.

Sin una correcta comunicación en la empresa, resulta complicado orientar, motivar, educar o crear las condiciones adecuadas para que los objetivos de la empresa - que bien pueden ser reducción de costos o incrementos en las utilidades- sean asimilados de tal forma que el personal sienta como suyos los éxitos o fracasos de la misma. Este esfuerzo coordinado sólo es posible conseguirlo en el personal con la ayuda de la Comunicación Organizacional.

CAPÍTULO IV

COHESIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

Para que la empresa responda a exigencias y cambios externos imprevistos en una sociedad (devaluaciones, cambios ocurridos en los lectores, demandas de los anunciantes, competidores, etc.), necesita crear ambientes necesarios para que los recursos humanos sean realmente importantes aliados en los esfuerzos para hacer frente eficaz y eficientemente a esas situaciones de emergencia.

Es decir que para superar imprevistos inevitables para la empresa resulta primordial el buen funcionamiento de un equipo cohesionado. Si una devaluación afecta

la economía de una organización (factor externo) y la primera política es optimizar los costos, un equipo motivado, cooperativo, bien comunicado, informado de los objetivos y conocedor en la coordinación de esfuerzos para enfrentar los retos de un mercado cambiante, estará en mayores posibilidades de adecuarse a las nuevas circunstancias, lo que otorga no únicamente solidez sino capacidad para existir y subsistir.

En toda empresa juega un papel muy importante el ánimo y la disposición de la gente que ahí labora. Tener un proyecto que permita optimizar costos y aumentar rentabilidad sirve poco si la gente no se siente capaz, motivada o incentivada a contribuir con dichos planes. Integrar al elemento humano de todas las áreas funcionales para que responda y cumpla con actitudes positivas en las metas de una empresa es tarea de la Comunicación Organizacional.

IV.1.-Definición y propósitos de la Comunicación Organizacional

Una gran cantidad de teóricos de distintas áreas del conocimiento han reconocido la importancia de la comunicación en las organizaciones como medio para unificar la actividad organizada. De tal forma que no sólo los comunicadores han hecho sus aportaciones a este campo del conocimiento sino también los psicólogos, administradores y sociólogos, los cuales han prestado especial atención en los problemas

humanos que ocurren en este proceso, así como en las barreras que interfieren en las relaciones interpersonales mediante el estudio de las redes de comunicación.

Quizás la definición más trascendente en este sentido sea la expuesta por Goldhaber en su estudio *Comunicación Organizacional*⁸¹, en el cual define a esta disciplina como un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes donde el mensaje derivado de la información (verbal y no verbal) tiene un método de difusión (software o hardware) y un propósito (tarea, mantenimiento o humano); la red de comunicaciones representa el flujo que siguen los mensajes entre las personas (ascendentes, descendentes, horizontales y seriados); la interdependencia actúa como la relación entre las partes de la organización que afectan y son afectadas mutuamente; y las relaciones son conductas comunicacionales que tienen los individuos entre sí (interpersonales, diádicas, seriadas, pequeños grupos y audiencias).

La riqueza en esta concepción sirve para completar otras definiciones, como la de Everett⁸² para quien este proceso de transferir ideas de una fuente a un receptor ya tiene una intención: Cambiar el comportamiento en un sistema estable de individuos que trabajan juntos para lograr, mediante una jerarquía de rangos y una división del trabajo, objetivos comunes.

⁸¹ Goldhaber G. *Comunicación Organizacional*. Ed.

Igual ocurre con Homs,⁸³ el cual entiende a la Comunicación Organizacional como programas tendientes a mejorar la comunicación con sus públicos internos (climas de entendimiento entre el personal de la empresa y quienes la dirigen, así como ambientes de trabajo motivadores) y externos (imágenes positivas mediante la difusión de información).

Asimismo, complementa la concepción de Ramos⁸⁴, quien la define como una serie de sistemas comunicacionales⁸⁵ ordenados, previamente analizados cuyos objetivos deberán ser: motivar al personal a ejecutar su trabajo eficazmente; evitar la desintegración o marginación obrera; estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo, y fomentar el pensamiento colectivo. Además, debe promover el funcionamiento uniforme del proceso administrativo; ayudar a la planeación de la organización; asegurar la transmisión de conocimientos y experiencias; y permitir el intercambio de opiniones. En ese sentido, deberá generar una información confiable; crear y mantener una imagen de la organización en el exterior; utilizar canales o medios estructurados cuidadosamente, y ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

⁸² Rogers, Everett. Comunicación en las organizaciones. Ed.McGraw Hill. México 1982.

⁸³ Homs, Quiroga. La comunicación en la empresa. Grupo Editorial Iberoamericano. México 1990.

⁸⁴ Ramos Padilla, Carlos. La comunicación: Un punto de vista organizacional. Ed.

⁸⁵ Los sistemas comunicacionales dentro de una organización son una serie de procesos que representan una continua modificación a través del tiempo, siempre positiva y protectora de los intereses de la empresa; es decir, es una programación de actos que conllevan a procesos de superación relacionados con metas de producción, de integración y metas morales de progreso personal.

Pero el mayor problema no es la definición en sí, sino por el contrario la gran cantidad de objetivos específicos para los cuales se puede aplicar esta disciplina y que paradójicamente enriquecen a la misma. Es decir que debido a que la empresa es objeto de estudio de muchas áreas del conocimiento, la Comunicación Organizacional es la encargada de conciliar a todas y cada una de ellas mediante la difusión de mensajes que reflejen el producto de sus investigaciones con la intención de obtener una respuesta. Así, tal vez para el administrador sea el medio con el cual se aumente la productividad con el menor número de recursos humanos y materiales; mientras que para el psicólogo sea el lubricante para motivar al personal y evitar la insatisfacción del individuo.

Homs⁸⁶ considera que los objetivos específicos de la comunicación al interior de una organización son integrar en forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa; crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa; establecer un clima de comprensión entre empresa y trabajadores; crear una disposición favorable hacia la empresa, por parte de la familia del trabajador; fomentar la participación del personal en las actividades de la empresa, ya sea de índole laboral, social o de cualquier tipo; ayudar al personal de nuevo ingreso a integrarse lo más rápido posible, sin conflictos, a la empresa; abatir los índices de rotación de personal; tener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal, a fin de que los desacuerdos, insatisfacciones y conflictos no maduren y puedan ser abortados a tiempo; fomentar las

⁸⁶ Homs Quiroga. Op.cit.

actividades sociales, culturales y deportivas dentro de la institución; ayudar a elevar el nivel cultural del personal; motivar al trabajador e incrementar su productividad; cuidar internamente la imagen de la empresa, a fin de que esta sea positiva; y evitar que el sindicato se vuelva un obstáculo para el entendimiento entre la empresa y su personal.

En esa misma dirección, Arrieta Erdozain⁸⁷ entiende como objetivos generales crear y reforzar y/o modificar entre todo el personal de la organización o los componentes del grupo, una actitud positiva en la empresa. Todo esto relacionado con actividades, objetivos, superación, medios para lograrlo, etc. Mientras por objetivos específicos enuncia la difusión de información que fomente: Integración en la empresa, unión entre el personal, continuación del personal en la empresa y la activación de la interacción en la mayoría de los flujos posibles; coordinación, difusión y promoción de actividades culturales, sociales, deportivas y recreativas para el personal; superación de todos sus miembros en los órdenes profesional, organizacional y personal; crecimiento del ambiente externo, importante para el desarrollo de las funciones personales y de la empresa como grupo; creación, consolidación o prevalencia de un clima social y organizacional sano; y facilitar la presencia de innovaciones y técnicas tendientes a la depuración de la práctica comunicativa por parte de los componentes del grupo.

⁸⁷ Fernández Collado. Op.cit.

Por su parte, Koontz⁸⁸ destaca como propósito de la comunicación en la empresa establecer y difundir las metas de la empresa; desarrollar planes para lograrlas; organizar los recursos humanos y otros en la forma más eficaz y eficiente; seleccionar, desarrollar, y evaluar a los miembros de la organización; dirigir, orientar, motivar y crear un clima que incentive la participación del personal; desarrollar la imagen institucional por medio de la difusión de información; y controlar el desempeño.

Como se observa en las consideraciones anteriores, las finalidades pueden variar o coincidir dependiendo del “cristal” con que se mire. Esto se debe a que las metas que en determinado momento tienen las diferentes disciplinas que intervienen en el fenómeno empresarial, y la existencia de un sólo catalizador para dar cabida a todas sus aportaciones (Comunicación Organizacional), pueden ocasionar confusión o simplemente inexactitud al momento de aclarar las dimensiones del propósito de la comunicación.

Por tal razón y para evitar ser rebasado por las ciencias sociales y humanas que interactúan en la función empresarial, este estudio considera los fines de la Comunicación Organizacional análogos a los propósitos implícitos que hay en sus mensajes:

⁸⁸ Koontz y Weihrich. Administración. Una perspectiva global. Ed. McGraw Hill. México 1994.

1) Tarea o producción: Función encaminada a mejorar la eficiencia, racionalidad y cuidadosa programación de actividades de bienes y servicios (cómo realizar trabajos, capacitación, establecimiento de objetivos, etc.).

2) Innovación: Propósito que implica difusión de ideas, prácticas u objetos percibidos como nuevos en relación con el receptor (sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas).

3) Mantenimiento: Finalidad que procura que el sistema y sus componentes sigan operando (órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización para conseguir los objetivos previstos).

4) Humanos: Emisión de mensajes dirigidos a los individuos de la organización, considerando actitudes, satisfacciones y realizaciones (sentimientos, relaciones interpersonales, moral, etc.).

Con base en lo anterior, este estudio define a la Comunicación Organizacional como una disciplina que a través de técnicas de investigación estudia el flujo total de mensajes intercambiados al interior y exterior de una organización y propone mediante

programas y con la ayuda de las ciencias sociales y humanas, soluciones a problemas generados en los mensajes de producción, innovación, mantenimiento y humanos.

A.1.-Conductas comunicacionales y flujo de mensajes en una organización.

En toda organización existen conductas comunicacionales que constituyen la red de relaciones (interdependientes) por las cuales fluyen los mensajes y se cumple el propósito de la comunicación en la empresa (producción, innovación, mantenimiento y humanos). Estos niveles son intrapersonales, interpersonales, grupales y públicos, y todos juntos conforman a la Comunicación Organizacional.⁸⁹

Comunicación intrapersonal: Se produce durante actividades solitarias cuando el individuo procesa información por medio de la observación, resolución de problemas, escuchando, pensando o incluso soñando. Forma actitudes en los trabajadores e influencia sobre los otros niveles comunicacionales.

Comunicación interpersonal: Implica la actividad de dos o más individuos que intercambian información cara a cara para establecer relaciones. Algunas veces, la comunicación en las empresas es menos que interpersonal, pues la dirección de los

⁸⁹ No existe uniformidad en los estudios hechos sobre los niveles de la comunicación que pueden darse dentro del marco de una organización. Algunos teóricos consideran que ésta puede ser individual, grupal y organizacional, mientras otros explican que se produce de manera diádica, seriada, grupal y con la asistencia de una audiencia.

mensajes se da únicamente de niveles superiores a inferiores, ocasionando una retroalimentación relativa y deficiente. Los mensajes en una empresa fluyen de manera descendente, ascendente y horizontal.

Los mensajes *descendentes* fluyen de niveles altos a inferiores. El tipo de organización que los utiliza se caracteriza por su autoritarismo, y cuando los ejercen de manera oral se dan a través de órdenes, discursos, reuniones, altoparlantes, etc., cuando se hace de manera escrita surgen como avisos, instrucciones, reglas, políticas, normas, etc.

Los mensajes *ascendentes* fluyen de niveles inferiores a superiores. El tipo de organización que los fomenta se caracteriza por ser participativa y democrática. Los subordinados se sienten libres para exponer quejas, sugerencias, peticiones, denuncias y, por lo general, es la figura de mando la que permite este ambiente.

Los mensajes *horizontales* se dan entre individuos que tienen el mismo nivel jerárquico dentro de la organización. Se producen para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de objetivos organizacionales.

Comunicación grupal: Se refiere a la interacción de más de tres personas o menos de doce para realizar actividades (toma de decisiones, resolución de problemas, desempeño de trabajos) de una manera más rápida y eficientemente, y las cuales no podrían ser hechas individualmente.

Comunicación pública: Implica el envío de mensajes a grandes grupos de personas, utilizando canales cara a cara o con la presencia de un intermediario. Tiene actividades tanto al interior de la organización (diseminación interna) como al exterior (relaciones públicas).

Comunicación organizacional: Es un flujo de mensajes (ascendentes, descendentes y horizontales) en una red de relaciones interdependientes (intrapersonal, interpersonal, grupal y pública) tendientes a mejorar la comunicación interna y externa de un organismo.

IV.2.-Factores que considera la Comunicación Organizacional para cohesionar al personal de una organización.

Hablar de cohesión del personal implica ya delimitación de objetivos perseguidos y ubicación en el propósito humano por parte de la Comunicación Organizacional. Es decir, la investigación de problemas (entornos laborales densos que entorpecen el cumplimiento de objetivos, por ejemplo) y su consecuente solución por medio de programas, estarán encaminados a estimular el ánimo y disposición de los trabajadores para hacer esfuerzos adicionales en beneficio de la empresa u organismo que se trate.

Tal vez el propósito humano sea el más importante dentro de las funciones de la comunicación, pues como afirma Candi Van Meter, directora de recursos humanos del periódico estadounidense Philadelphia Bulletin, “el factor más determinante de éxito en cualquier programa de comunicaciones es el clima creado para facilitar la comunicación. Los empleados deben sentir que se aprecian sus opiniones, pues de otra suerte no participarán en el flujo de la comunicación.”⁹⁰

Para tal efecto, la Comunicación Organizacional al interior de un organismo considera, principalmente, la motivación, la persuasión, el liderazgo y la empatía como elementos sustanciales susceptibles de aplicarse y estimular las actitudes de los trabajadores.

A.1.-Motivación

La motivación es un elemento fundamental sobre los recursos humanos representada por toda clase de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares que a través de motivadores (recompensas o castigos) agudizan estas sensaciones e inducen o influyen sobre los individuos para actuar de determinada manera, lo que en el caso de una organización puede ser el cumplimiento de los objetivos de la misma.

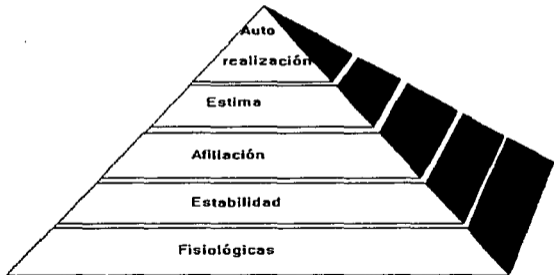
⁹⁰ D. Earl Newsom. El Periódico. Ed. Rei. México 1987; pp 191.

Existe una gran cantidad de teorías en torno a la motivación. Entre ellas destaca la pirámide realizada por el psicólogo Abraham Maslow, quien consideró las necesidades humanas en un orden jerárquico que comienza con las fisiológicas (hambre, sed, sexo); las necesidades de estabilidad o seguridad (búsqueda de protección y evasión del peligro); las de afiliación o aceptación (aceptación por parte de los demás); las de estima (poder, prestigio, posición social); y las de auto-realización (deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser).⁹¹

Jerarquía de necesidades de Maslow

⁹¹ Clayton P. Alderfer. Existence, Relatedness and growth : Human needs in organizational settings. Free press. Nueva York 1972.

Jerarquía de necesidades de Maslow



Asimismo, son vastas las investigaciones que hay en torno al comportamiento humano, estudios que al igual que los realizados sobre motivación, han permitido dirigir o aplicar motivadores ideales con el fin de obtener determinadas actitudes. Entre ellas sobresalen la teoría “ X “ y la “ Y “, pertenecientes a la escuela humano-conductista.

Tanto la teoría X como la Y profundizan en el comportamiento y relaciones de los seres humanos, no sólo en los nexos sino también en los valores. Su máximo exponente es Douglas McGregor, quien determinó dos enfoques distintos de dirección y control: ⁹²

a) En la teoría X, McGregor supone la naturaleza humana de la siguiente manera: Los seres humanos promedio sienten un desagrado inherente hacia el trabajo, y si pueden, lo evitarán; debido a esa característica humana de aversión al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, dirigidas y amenazadas con castigos para que dediquen el esfuerzo adecuado al logro de los objetivos organizacionales; los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar responsabilidades, tienen relativamente pocas ambiciones y, sobre todo, desean seguridad.

b) En la teoría Y, McGregor contempla situaciones totalmente contrarias a la teoría X. Sostiene que el esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar, por lo que no son necesarias amenazas o castigos para cumplir objetivos organizacionales. Explica que las personas ejercen autodirección y autocontrol, y el

⁹² McGregor Douglas. El aspecto humano de las empresas. Diana. México 1977.

compromiso aumenta conforme se consiguen las metas. Especifica que los seres humanos aceptan y buscan responsabilidades, de la misma forma que poseen habilidades para la solución de problemas, no obstante, las utilizan sólo parcialmente.

Basados en esas y otras apreciaciones entre las que destacan las investigaciones hechas por Vroom, Herzberg, Porter y Lawler, Mclellan y Skinner, las empresas aprovechan esas inquietudes inherentes al trabajador (motivaciones) y las agudizan, estimulan, desarrollan o simplemente las mantienen presentes a través de incentivos (motivadores) con los cuales consiguen actitudes benéficas para el organismo.

Pero los motivadores no siempre son premios o recompensas, pues incentivar también lleva implícito un ambiente de tensión. Las formas negativas de estimular a la gente consisten en inducir el comportamiento o desempeño deseado mediante la explotación del temor. Se hacen ejecutar órdenes por medio de amenazas, castigos o sanciones lo que crean climas insatisfactorios o desagradables. Este tipo de motivadores puede incrementar calidad y cantidad en el producto de una empresa, pero con entornos desgastantes y de mucha presión. Por el contrario, las formas positivas traen consigo la satisfacción de necesidades o deseos, pero con base en un análisis, observación o reconocimiento de las inquietudes del trabajador para, así, poder brindarle las oportunidades que estimulen sus aspiraciones.

Ya que los seres humanos tienen diferentes formas de comportamiento, no hay receta para aplicar un motivador en especial. Un programa de comunicación cuya finalidad sea mejorar las actitudes del personal para evitar, por ejemplo, una huelga, requiere obligatoriamente conocer los impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares como requisito primordial para utilizar aquél motivador con el cual se mejoren los ambientes en el organismo. Lo ideal es combinar tantos como sea posible, pero sin descuidar el análisis del individuo y las variables con las que interactúa. Esto en ningún momento es tarea sencilla.

A.2.-Empatía

Entre los objetivos de la Comunicación Organizacional están crear ambientes en los que los trabajadores se sientan integrados, orgullosos y dispuestos a cumplir los objetivos de la institución. Estas actitudes en las que los empleados se “ponen la camiseta” se inducen por empatía, es decir, mediante un proceso en el cual se anticipan los estados psicológicos del hombre (reacciones y expectativas futuras del receptor) para tratar de comprender los sentimientos de otras personas y manejar los aspectos emocionales que se pueden producir durante la comunicación.

David K. Berlo⁹³ distingue dos tipos de empatía: La basada sobre la inferencia y la basada en el desempeño del rol. En la primera, establece que “el hombre puede observar su propia conducta física directamente y relacionarla de manera simbólica con sus propios estados psicológicos internos: sentimientos, pensamientos, emociones, etc. A través de este proceso el hombre llega a tener interpretaciones para su propia conducta física. Desarrolla un concepto del ego, por sí mismo, basado en las observaciones e interpretaciones de su propia conducta”, es decir, cuando un individuo observa en otro un comportamiento parecido al suyo, lo interpreta de acuerdo con sus vivencias o experiencias.

Por lo que respecta a la teoría de la empatía basada en la asunción de un papel, Berlo la explica como la imitación de roles, conductas o actitudes de personas que son las que prevalecen en determinado ambiente. Por ejemplo, un gerente que además de trabajador sepa motivar y ser buen líder, despertará por empatía el deseo en sus subordinados a cumplir positivamente las metas de la organización.

No obstante, tanto la empatía por inferencia como la basada en el desempeño de un rol pueden operar equivocadamente o de manera negativa para un organismo. Por ejemplo, un administrador que en su pasado tuvo problemas de alcoholismo y observa que uno de sus trabajadores posee las mismas actitudes que él solía tener, puede crear un

⁹³ Berlo David K. El proceso de la comunicación. Ed. Ateneo. B. Aires. 1970.

ambiente hostil si sus deducciones son erróneas. Asimismo, un empleado de nuevo ingreso que observa niveles de rendimiento por debajo de los que él está acostumbrado, por empatía puede descender negativamente su ritmo de trabajo.

Estas situaciones de “empatía negativa” pueden ser las causantes de niveles productivos bajos. Es ahí donde los programas de comunicación organizacional se aplican, para evitar, corregir o solucionar problemas que afectan la rentabilidad en una empresa, en este caso, para investigar y detectar cómo se dan la inferencia y asunción de roles en una institución, pues propiciados adecuadamente cohesionan “positivamente” al elemento humano para que sienta como suyos los éxitos y fracasos de la institución..

A.3.-Liderazgo

Liderazgo es el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de metas grupales. Todo líder tiene capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable; para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y situaciones; para inspirar y actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.⁹⁴

⁹⁴ Goldhaber Gerald. Comunicación organizacional. Ed. Diana. México 1991.

El líder que posea ese conjunto de cualidades está en mayor ventaja no sólo de propiciar ambientes de satisfacción personal sino de contribuir al éxito económico de cualquier empresa. Toda persona encargada de dirigir a un grupo aplica estilos diferentes dependiendo de la situación, deber o responsabilidad que tenga. No hay superioridad entre uno y otro, y estos dependen de quien los aplique. Entre los estilos más comunes en cuanto al uso de autoridad están los siguientes:⁹⁵

a) *Estilo Autocrático*. Es aquél mediante el cual se ordena y se espera obediencia; es dogmático, positivo e influye sobre los subordinados mediante la capacidad de retener o conceder recompensas y castigos. El discurso es más o menos el siguiente: “Oigan, yo soy el jefe aquí. Yo también tomaré las decisiones, y yo les diré lo que quiero que hagan. Será mejor que cumplan con su trabajo porque estaré observando cada movimiento”.

b) *Estilo democrático o participativo*. Es aquél que consulta con los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación de los mismos. Éste tipo de líder oscila entre la persona que no toma acción alguna sin la participación de los subordinados y aquél que toma las decisiones, pero consulta con los subalternos antes de hacerlo. El discurso es más o menos el siguiente: “Estoy seguro que entenderán que la responsabilidad final de tomar una decisión es mía, pero me pueden ayudar

⁹⁵ Killian, Ray. Administración de los recursos humanos. Ed. Técnica. México 1978.

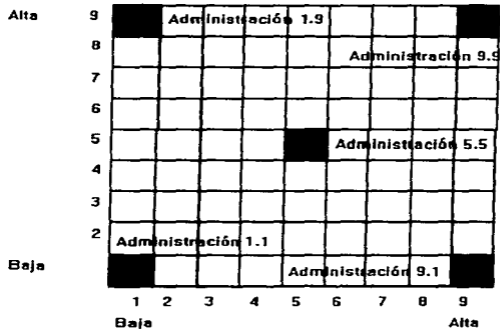
dándome sus ideas y diciéndome lo que piensan. Les dejaré ayudar en la implantación de la decisión, una vez que ésta haya sido tomado”.

Existen otras clasificaciones, como las definidas por Robert Blake y Jane Mouton⁹⁶, quienes consideran la relación del líder con la producción y el individuo a través de cinco estilos básicos de liderazgo ubicados por medio de coordenadas en una rejilla o grid gerencial:

Rejilla o Grid administrativa

⁹⁶ Goldhaber Gerald. Op.ct.

Rejilla o Grid administrativa



Administradores 1.1 Se caracterizan por la nula preocupación por las personas y la producción pues la participación es mínima en sus trabajos. Actúan sólo como mensajeros que transmiten los mensajes de los superiores a los subordinados.

Administradores 9.9. Son dedicados en sus acciones tanto para el personal como para la producción. Consiguen armonizar las necesidades de la empresa con las de los individuos.

Administradores 1.9. Fomentan un ambiente en el que su personal se encuentra relajado, amistoso y feliz, pero no existe una coordinación por lograr las tareas y objetivos de la empresa. No hay preocupación por la producción, pero sí por la persona.

Administradores 9.1. Sólo les interesa la producción de la manera más eficiente posible; son sumamente autocráticos y no les interesa en la menor medida el personal.

Administradores 5.5. Presionan lo necesario para que se realice el trabajo y dan lo suficiente para mantener la moral elevada, aunque ni uno ni otro son sobresalientes. Tienen preocupación media por la producción y por el personal.

Las exposiciones anteriores sólo representan una mínima parte de las muchas teorías en torno a los estilos de liderazgo sobre las personas, entre ellas los de Likert, Fiedler, House y, Tannenbaum y Schmidt. Un programa de comunicación que busque cohesión debe considerar la relación del líder con los recursos humanos y la producción, pues el hecho de que los obreros participen en los objetivos de la organización no significa que lo hagan voluntaria y solidariamente; que sientan orgullo por pertenecer a la misma; que exista un clima de comprensión; o que exista un ambiente que evite conflictos o problemas laborales. Al igual que los motivadores, todo proyecto con miras a influir debe considerar al elemento humano como un conjunto de unidades diferentes. Intentar ejercer acciones para mejorar la situación de una empresa, por ejemplo, es inútil si los trabajadores se observan como unidades con características o particularidades idénticas.

A.4.-Persuasión.

La persuasión es un proceso mediante el cual las actitudes y comportamientos humanos hacia objetos o sujetos son, sin coersión, influidos mediante los mensajes utilizados por otras personas durante la comunicación.

Cabe mencionar que hacer cambiar de opinión a una persona no es fácil, pues un mensaje persuasivo más que afectar o influir como lo señalaría David K. Berlo, puede

reafirmar actitudes o pautas ya existentes en el receptor, lo que en determinado momento podría ser antagónico para el emisor.⁹⁷

Evitar la reafirmación de actitudes negativas por parte del personal de la empresa y, por lo tanto, propiciar su modificación, requiere ubicar, analizar y distinguir el proceso mismo de la persuasión constituido por causas o estímulos (inputs), y efectos o respuestas (outputs). En cuanto a los primeros, se agrupan en cinco variables comunicacionales: Fuente, donde intervienen la credibilidad, el atractivo y el poder que puede llegar a ejercer; Mensaje, el cual involucra el tipo de argumento y apelación, estilo, organización, cantidad de material, etc; Canal, que es el medio ideal a través del cual el mensaje es comunicado; Receptor, en el que intervienen consideraciones demográficas, trato personal y grado de participación activa para su persuasión; y Destino, que indica los efectos que la comunicación tendrá para influir dependiendo de una serie de variables: atractivo, creencias, valores, etc.

En lo que respecta a los efectos o respuestas, son resultado de una serie de pasos encaminados a alcanzar el cambio deseado en acciones y actitudes: Exposición a la comunicación, atención, desarrollo del interés, comprensión del contenido, cognición, adquisición de habilidades necesarias para obedecer, aceptación de la postura por la que se aboga, almacenamiento de los acuerdos en memoria, recuperación del material

⁹⁷ Para mayor información de cómo la comunicación a través de los medios puede llegar a reforzar una conducta, consúltese

almacenado cuando la oportunidad para actuar llega, toma de decisiones sobre las bases del material recuperado, actuaciones en concordancia con la decisión, y consolidación de la nueva posición.⁹⁸

Un programa de comunicación que busque persuadir al elemento humano requiere analizar no sólo los estímulos y variables que en estos intervienen, sino también los efectos y pasos que guían al cambio de actitudes o acciones en el personal. Su evaluación permitirá destacar en qué momento los outputs están siendo débilmente evocados y cuándo los inputs deberán ser enriquecidos para obtener el resultado que se espera. El ejemplo que se cita a continuación muestra como alimentando el tipo de argumento y estilo en el mensaje se puede hacer de una comunicación meramente informativa una totalmente persuasiva:

Ejemplo de comunicación informativa

Comunicado del Consejo de Administración dirigido a los cooperativistas de Excélsior el 25 de octubre de 1994.

Se les informa que el Consejo de Administración en pleno, junto con la Gerencia y Dirección Generales, aprobaron desaparecer temporalmente a Jueves de Excélsior y Plural. Asimismo, Revista de Revistas se publicará en forma mensual, y las dos ediciones, primera y segunda de Últimas Noticias, se fusionarán temporalmente en una sola edición que aparecerá a las 14 horas. La aplicación de estas medidas no rebasará el 15 de noviembre.

el libro La Ciencia de la Comunicación Humana, recopilado por Wilbur Schramm y editado por Ciespal.

⁹⁸ International Encyclopedia of Communication. Tom III. USA 1989, y Encyclopaedia Britannica. Tom IV. USA 1986.

Se exhorta a los cooperativistas a multiplicar esfuerzos para aprovechar mejor los recursos, hacer más eficiente su operación, disminuir costos y dar el mejor servicio a lectores y anunciantes, a partir de un incremento en nuestra productividad.

Asimismo, se informa que el señor Ricardo Perete ordenó que no se permita la entrada a nuestras instalaciones a quien no porte el gafete de identificación, sin excepción de personas ni rangos.

Se aprobaron las renunciaciones de los siguientes socios: Roberto Vizcaíno, de Redacción; Jorge Loeza y Héctor de Cervantes, del área de Redacción.

Atentamente,
Antonio Ortega Guerrero
Com. de Educación y Propaganda

Ejemplo de comunicación persuasiva

Comunicado del Consejo de Administración dirigido a los cooperativistas de Excélsior el 25 de octubre de 1994.

La difícil situación económica que afecta a la gran mayoría de las empresas productivas a nivel nacional prevalece en nuestra cooperativa, dijo nuestro gerente general, Juventino Olivera López, en la sesión del Consejo de Administración de esta fecha, y precisó que las empresas han sido afectadas por graves problemas de liquidez, por la lentitud en el repunte de la economía, y en el caso de nuestras publicaciones por una fuerte competencia en el mercado de editores, que incurren en prácticas desleales, depredatorias, que merman ingresos y afectan nuestra situación financiera; esto, a pesar de las medidas tomadas durante los últimos años, que no han sido suficientes.

Nuestro gerente general, tras de enunciar esta realidad, dijo que es necesario multiplicar esfuerzos para aprovechar mejor los recursos de la cooperativa, hacer más eficiente su operación, disminuir costos y dar el mejor servicio a lectores y anunciantes, a partir de un incremento en nuestra productividad que revierta la difícil situación actual para que retornemos al rumbo de la salud financiera.

“Necesitamos hacer ahora el esfuerzo más grande de los últimos tiempos para resolver los problemas financieros que en otra forma podrían llegar a ser inmanejables. Necesitamos ahorrar en todos nuestros insumos para abatir costos; requerimos mayor eficiencia en cada departamento; necesitamos evitar el desperdicio de material, de tiempo o recursos humanos, para alcanzar mayores niveles de competitividad, ser más productivos, pues de otra forma resentiríamos las consecuencias que se reflejarían en un menor ingreso.”

El Consejo de Administración en pleno aprobó este informe, al igual que la propuesta conjunta de Gerencia y Dirección Generales, que establece las siguientes medidas:

Desaparecen temporalmente Jueves de Excélsior y Plural; Revista de Revistas se publicará en forma mensual, y las dos ediciones, primera y segunda de Últimas Noticias, se fusionarán temporalmente en

una sola edición que aparecerá a las 14 horas. La aplicación de estas medidas, se dijo, no rebasará el 15 de noviembre.

Nuestro director general, Regino Díaz Redondo, expresó: “Debemos mantener el orden y tomar las medidas adecuadas para que nuestra casa funcione, y en esta tarea es indispensable el máximo esfuerzo de todos. La crisis económica está dominada, aunque no superada. Debemos tener la tranquilidad los cooperativistas de que vamos a seguir incólumes en cuanto a nuestra publicación matutina y a las reformas que se han hecho en otras publicaciones”.

A partir de una propuesta del Consejo de Vigilancia, encabezado por el señor Ricardo Perete, el Consejo de Administración (ordenó) que no se permita la entrada a nuestras instalaciones a quien no porte el gafete de identificación, sin excepción de personas ni rangos.

Se aprobaron las renunciaciones de los siguientes socios: Roberto Vizcaíno, de Redacción; Jorge Loaeza y Héctor de Cervantes, del área de Redacción.⁹⁹

Atentamente,
Antonio Ortega Guerrero
Com. de Educación y Propaganda.

IV.3.-Empresa Periodística y Comunicación Organizacional.

El hecho de que la industria periodística sea catalogada por los estudiosos como empresa de comunicación, no significa, como equivocadamente consideran algunos ejecutivos de estas organizaciones, que no necesite planificar sus redes o “tuberías” internas comunicacionales para facilitar los procesos que permitan lograr metas organizacionales como empresa (rentabilidad, productividad, políticas de optimización de costos, climas de insatisfacción, problemas sindicales, etc.).

La aplicación de la investigación en Comunicación Organizacional es viable en cualquier empresa y podría decirse que especialmente en los medios, porque son

⁹⁹ Ejemplo tomado del comunicado dirigido a los cooperativistas de Excélsior y publicado en la revista Proceso del 7 de noviembre de 1994.

instituciones que pese a su capacidad de difundir mensajes al exterior comúnmente son reacias a aceptar su incompetencia comunicativa en su interior.¹⁰⁰ Frankie McCarry, jefe de Redacción del Albuquerque Journal explica: “Creo a veces que nosotros, los de este ramo, somos los peores comunicadores del mundo...Y trabajo en eso todo el tiempo. Creo a veces que soy muy bueno en esa materia y de pronto descubro que creía haber informado a todo el mundo de algún plan o decisión y me encuentro con que he dejado afuera a aquél individuo que tenía más necesidad de conocerlo”¹⁰¹

El problema radica en que algunas empresas desconocen si la tubería -o flujos internos por donde corren los mensajes- es la adecuada para ser eficaces y eficientes en su buen funcionamiento. Las redes comunicacionales llegan a estar diseñadas de tal forma que los últimos en enterarse de lo que realmente se espera de ellos son los empleados. Así, la falta de información y la lentitud con que, cuando la hay, llega a los interesados, no son los únicos agravantes, pues también existe el problema de que en la mayoría de las veces las organizaciones no tienen la capacidad para saber si los mensajes emitidos dentro de la empresa son asimilados o comprendidos, lo que ocasiona, según Goldhaber, que más del diez por ciento de los negocios americanos fracacen cada año por comunicaciones ineficaces.¹⁰²

¹⁰⁰ Al hacerse la investigación del presente apartado se observó que algunas empresas periodísticas desdeñan por ignorancia la investigación en comunicación organizacional por el hecho de ser ellos mismos medios de comunicación.

¹⁰¹ Ardyth Sohn. La dirección de la empresa periodística. Ed. Paidós. México 1988.

Un estudio realizado por la Asociación Internacional de Promoción Periodística (INPA por su sigla en inglés) reveló que uno de los problemas más graves en la Empresa Periodística estadounidense lo son las comunicaciones descendentes. Los resultados de las encuestas aplicadas en esa investigación demostraron que los trabajadores desconocían lo que se esperaba de la actuación individual, y que los niveles gerenciales no informaban cabalmente de planes y objetivos. En el caso, el INPA sugirió entre otros:¹⁰³

- 1) Fomentar intercambios verbales regulares entre jefes y subordinados, ya fuera en reuniones en grupos pequeños o en encuentros informales persona a persona.
- 2) Preparación de hojas informativas, tableros de informes o cartas a los empleados, y
- 3) Organización de reuniones informativas (no discusiones) regulares pero breves, aunque podrían ser más prolongadas en caso necesario.

Desafortunadamente, en México las empresas periodísticas desconocen la investigación en Comunicación Organizacional y sólo se limitan a elaborar publicaciones internas, algunas muy vistosas, pero sumamente caras (revistas, boletines, folletos, etc,) las cuales, si bien son necesarias, terminan siendo una carga financiera especialmente en épocas de crisis (cuando los departamentos de comunicación son los primeros en sufrir la reducción de presupuestos) porque además no responden a una política de comunicación interna ni van acompañadas de mecanismos que permitan medir su impacto y favorezcan una retroalimentación para la solución de los problemas.

¹⁰² Goldhbaer M. Gerald. Op.cit.

¹⁰³ How are we communicating? Internak Communications in the Newspaper Industry, A Study of INPA Members on the Subject of Employee, and Internal Communication, International Newspaper Promotion Association, Restron, Viginia, 1983.

La retroalimentación o feed back es el elemento sustancial que permite diferenciar a la información de la comunicación. Es la respuesta a un estímulo que fue el mensaje dentro del proceso de la comunicación, respuesta materializada en comprensión, entendimiento, asimilación y digestión mútua entre los interlocutores. La carencia o mal diseño de redes que la faciliten ocasiona problemas concatenados que terminan casi siempre en fricciones con y entre los trabajadores, o bien con sus organizaciones como los sindicatos. John B. Jaske, vicepresidente de relaciones laborales y ayudante del apoderado general de Gannet Co., Inc., explica que la gerencia al sentarse a negociar un contrato después de que el sindicato ha organizado a un grupo de trabajadores, “escucha por primera vez algunas de las quejas que han inducido a los empleados a sindicalizarse. A veces estas quejas son válidas, pero con frecuencia no lo son. De hecho, los empleados no entienden cabalmente su situación y, como normal reacción humana suponen que se les está mal”.¹⁰⁴ En otras palabras, la carencia de un diseño que permitiera retroalimentación de los mensajes derivó en problemas que no tenían por qué haber surgido. Nunca hubo comunicación.¹⁰⁵

Sin embargo, cabe aclarar que la Comunicación Organizacional no está peleada con el sindicalismo. Por el contrario, es una herramienta que puede generar mayor

¹⁰⁴ D. Earl Newsom. Op. cit.

¹⁰⁵ Según Howard H. Greenbaum en su estudio *The audit of organizational communication*. *Academy of management journal*, pp 739-754, toda investigación en Comunicación Organizacional debe considerar cuatro redes de comunicación al interior de una empresa para su aplicación: 1) La red reguladora, o relacionada con la tarea, que se relaciona con políticas, procedimientos, reglas y relaciones entre el superior y el subordinado. 2) La red innovadora, que incluye la solución de problemas, reuniones y sugerencias para el cambio. 3) La red integradora, que consiste en los elogios, las recompensas, los ascensos y aquellos aspectos que vinculan las metas de la empresa con las necesidades personales (motivadores). 4) La red informativa-instructiva, que incluye las publicaciones de la compañía, las pizarras de anuncios y los rumores.

colaboración y comprensión entre patrones y las organizaciones gremiales, al tiempo de erradicar posibles corruptelas en los dirigentes sindicales. Es lógico afirmar que un empleado identificado con problemas y toma de decisiones, logros y fracasos, y principalmente, que sabe que sus opiniones son escuchadas y asimiladas, está muy lejos de presionar a sus propios sindicatos contra decisiones que le pueden beneficiar en lo particular y como parte de una empresa.

La situación sindical que viven grandes diarios mexicanos muestra la urgente necesidad de implantar programas de comunicación enfocados al cambio de actitudes. Tan sólo por citar el problema más reciente, el Sindicato Independiente de Trabajadores de la Jornada (SITRAJOR), mantuvo en abril de 1996 un huelga que paralizó a la empresa DEMOS (Desarrollo de Medios) por 28 horas. Un día antes de suscitarse las fricciones, el diario publicó en su editorial:

“ Para hacer frente a la crisis, La Jornada ha demandado a los trabajadores su comprensión, consistente en mantener en su décima parte la cláusula 4a. del contrato, que liga a los salarios al índice de precios. Estamos conscientes de que con esta medida no será posible mantener la amplia ventaja que los jornaleros han tenido respecto a otros trabajadores más duramente golpeados por la inflación. Sin embargo, es imposible un

ejercicio mayor de esa cláusula sin poner en riesgo la viabilidad financiera de la empresa.”¹⁰⁶

Como puede observarse, el editorial pide “comprensión” por parte de los trabajadores, pues argumenta que es “imposible” acceder a las peticiones sin “poner en riesgo la viabilidad financiera de la empresa”. El mensaje en sí es persuasivo, pero no sirve de nada si los directivos nunca se preocuparon por mejorar ambientes y conocer el clima de opinión, es decir, resulta inútil tratar de convencer por mucha razón que se tenga, cuando el problema ya ha reventado. Pero hay que aclarar que la Comunicación Organizacional evita y corrige, sin embargo, no es varita mágica con capacidad de solución instantánea. Los programas toman tiempo y los resultados se observan a mediano y largo plazos.

Esta disciplina en un momento determinado puede incrementar la rentabilidad de cualquier institución; sensibilizar positivamente al personal ante la posibilidad de que la empresa sea vendida o fusionada a una corporación mayor; corregir fallas en la línea de producción, etc. Todo esto desde dos procesos distintos: Ordinarios, referentes a la buena circulación de los mensajes al interior y exterior del organismo; y a los Extraordinarios, que a su vez se dividen en Preventivos, planificados y desarrollados cuando no hay problemas graves que resolver y se quiere evitar, apatía, desintegración, desmotivación,

¹⁰⁶“Huelga en La Jornada”, en La Jornada, El Correo, P. 1,2, del 3 de abril de 1996.

resentimientos, etc., y Correctivos, empleados como medicinas que combaten problemas específicos utilizando tratamientos para cada caso.

Las empresas periodísticas mexicanas desdeñan a la Comunicación Organizacional como una herramienta viable para aumentar su rentabilidad principalmente por ignorancia. Ya que esta disciplina es una de las más jóvenes en este país¹⁰⁷, su aplicación, como ya se mencionó anteriormente, se limita a la producción de gacetas internas que desaprovechan su potencialidad por falta de objetivos precisos.

La Comunicación Organizacional en México es un área aún obscura; el rechazo a esta disciplina no es privativo de las Empresas Periodísticas sino de la industria en general, por lo que es fácil deducir que las posibilidades del comunicador en esta área son vastas. Serafina Llano, presidenta de la Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional (AMCO), explica que si todos los alumnos egresados de las carreras de comunicación se dedicaran a la Comunicación Organizacional este país sería otro. “Todos juntos no nos acabaríamos el pastel. Los diagnósticos de investigación muestran que uno de los principales problemas - a parte del tabulador salarial- es el de la comunicación. No existen sistemas integrales de comunicación e información que

¹⁰⁷ Según la Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional, A.C., hace apenas más de dos décadas que fue aceptada e integrada en la estructura de muchas empresas e instituciones.

permitan el flujo de los mensajes y su retroalimentación”¹⁰⁸, no sólo a nivel de empresas sino incluso en la administración pública local y federal.

La integración de departamentos de Comunicación Organizacional es una necesidad en la empresa periodística, pero se requiere erradicar el concepto de productores de medios por el de consultores internos en comunicación que ayuden a los diferentes niveles a encontrar los medios y acciones que les permitan lograr los objetivos institucionales. La idea de AMCO, define Serafina Llano, “es que todas las empresas tengan una tubería muy bien instalada. Es algo similar a una casa con instalaciones deficientes: El agua o no cae o tiene fugas por todas partes. Ninguna empresa puede prescindir de redes comunicacionales y mucho menos los medios de comunicación, pues hasta en casa del herrero, azadón de palo”.

¹⁰⁸ Entrevista con Serafina Llano Prieto, presidenta de la Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales, A.C.

CONCLUSIONES

1.-Optimizar los costos de producción en la empresa periodística y hacerla rentable es viable revalorando, cuantificando e investigando todos aquellos elementos materiales, financieros, sistémicos y humanos que conforman a la misma y que, a su vez, hacen posible la creación y venta de una publicación.

2.-Reducir costos en la producción de un medio impreso no debe afectar la calidad de los contenidos, sino por el contrario esto tiene que ir emparejado a la mejora de la economía de la empresa, Esto es que un ejercicio sano de la administración y las finanzas no significa sacrificar objetivos profesionales ni prostituir líneas editoriales como llegan a hacerlo algunas publicaciones para salir avantes o sobrellevar crisis financieras.

3.-La falta de fuentes diversificadas de financiamiento, la dependencia hacia benefactores aislados sin los cuales la empresa no podría subsistir, y el desinterés hacia

nuevos modelos que permitan reducir el costo de una publicación, son resultado de políticas administrativas erróneas que llevadas al extremo pueden ocasionar la muerte de una empresa cuando aparecen factores externos, como aumentos en los precios de los insumos o devaluaciones económicas, no previstos.

4.-Ante una sociedad cambiante y con mayores exigencias, es necesario que las empresas periodísticas dejen a un lado patrones viejos de producción y establezcan nuevas estrategias que permitan prever situaciones coyunturales, así como variables y soluciones, resultado de una constante evaluación de los vicios con los que ha vivido.

5.-La caótica situación financiera que vivieron y viven muchas empresas periodísticas no inició con la devaluación de diciembre de 1994, sino que se habían venido gestando tiempo atrás y el problema económico que estalló en esa fecha evidenció una crisis al conjugarse con la situación de emergencia que se declaraba en el país.

6.- Engañar al anunciante con tirajes superiores a los realmente colocados en el mercado, crea una situación de riesgo para la empresa periodística cuando el o los compradores de espacios descubren esta situación y cancelan sus partidas destinadas a la promoción de productos o servicios por medio de una publicación.

7.- Saturar de anuncios una publicación noticiosa con la intención de mejorar las finanzas de la empresa es un error. El lector puede verse defraudado con publicaciones que le brindan noticias reducidas y buscar otros canales de información.

8.- La devaluación de diciembre de 1994 no contrajo la inversión publicitaria sino por el contrario, la estimuló. Sin embargo, para las publicaciones estas partidas se redujeron aún más ya que, dada la baja penetración de los medios impresos en el país, los anunciantes prefirieron utilizar canales como la radio y la televisión con la intención de promover con mayor eficacia y ante públicos más amplios sus bienes y servicios. La grave situación económica rompió así un esquema de confianza que existía entre esta industria y los medios impresos de comunicación.

9.- Una correcta aplicación del proceso administrativo y sus funciones de planeación, organización, dirección, integración y control, crea ambientes adecuados para elaborar una publicación en el menor tiempo, al menor costo y con la colaboración plena del personal, lo que permite solvencia e incluso superávit a la empresa periodística. Por el contrario, su aplicación incorrecta se traduce en incrementos en los costos de producción y cumplimiento parcial de los objetivos previstos.

10.-En toda empresa periodística resulta primordial aplicar el proceso administrativo en los recursos humanos, materiales, sistémicos y financieros de tal forma que las necesidades, desarrollo y control de los mismos se encaminen a la conservación, crecimiento y reproducción del organismo.

11.-Una política administrativa enfocada al ahorro en los costos de producción debe aplicarse y comunicarse a todas y cada una de sus áreas funcionales. Planear, cuantificar, monitorear e inventariar cada costo hasta donde sea posible, así como realizar planes de contingencia por adelantado, deben ser obligatorios para así confrontar y reponerse rápidamente ante eventualidades de emergencia.

12.-Todos los departamentos que conforman a una empresa periodística cumplen funciones primordiales en la creación de una publicación. Una administración que descuide uno de esos elementos brindando mayor atención a otros, afecta a la organización y resta cohesión entre los mismos.

13.-Resulta imposible que un proyecto optimice costos y aumente la rentabilidad en una empresa si el equipo humano no se siente capaz, motivado o incentivado a contribuir con los planes de la misma. De igual modo, no es posible llevarlo al cabo si se carece de canales por medio de los cuales las políticas o metas institucionales lleguen a los trabajadores y exista retroalimentación. Integrar al elemento humano de todas las

áreas funcionales para que responda y cumpla con actitudes positivas en las metas de una empresa, así como diseñar las redes comunicacionales adecuadas para el flujo de mensajes, es tarea de la Comunicación Organizacional.

14.-La aplicación de la investigación en Comunicación Organizacional es viable en cualquier empresa y puede aumentar su rentabilidad operando sobre el elemento humano con ayuda de la motivación, persuasión, liderazgo y empatía. Pensar que una empresa periodística no la necesita por el hecho de ser un medio de comunicación es un error, pues el hecho de tener experiencia en la diseminación de información al exterior, no necesariamente implica que cuente con las redes comunicacionales internas adecuadas para facilitar la obtención de las metas institucionales fijadas.

BIBLIOGRAFÍA

Ardyth Sohn. La dirección de la empresa periodística. Ed. Paidós. México 1988.

Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos. Ed. Trillas. México 1977.

Barajas Medina, Jorge. Curso introductorio a la administración. Ed. Trillas México 1994.

Berlo, David. El proceso de la comunicación. Ed. Ateneo. Buenos Aires. 1970.

Código de comercio y leyes complementarias. Ed. Alf. México 1996

Conrad C. Fink. Strategic newspaper managment. U.S.A. 1988.

D. Earl Newsom. El periódico. Ed. Rei. México 1987.

Dovifat, Emile. Periodismo. Ed. UTHEA. México 1960.

Encyclopaedia Britannica. Tom IV. U.S.A. 1986.

Fernández Pirla. Economía y gestión de la empresa. Madrid 1972.

Floresgómez González, Fernando. Derecho positivo mexicano. Ed. Porrúa. México 1990.

Fraser Bond. Introducción al periodismo. Ed. Limusa. México 1968.

Goldhaber G. Comunicación organizacional. Ed. Diana. México 1991.

Homs, Quiroga. La comunicación en la empresa. Grupo editorial iberoamericano. México 1990.

International Encyclopedia of Communication. Tom III. U.S.A. 1989.

McGregor Douglas. El aspecto humano de las empresas. Ed. Diana. México 1977._

Méndez Villanueva, Antonio. Teoría y práctica de contabilidad. Primer Curso. Facultad de Contaduría y Administración.

Menéndez Marcín, Ana. Prensa y nueva tecnología. Ed. Trillas. México 1989.

Peppino Barale, Ana. Organización de periódicos. FCPyS. Tesis 1972.

Pinillos, Pedro. La empresa informativa. Ed. Castillo. Madrid 1975.

Killian, Ray. Administración de los recursos humanos. Ed. Técnica. México 1978.

Koontz Harold. Administración. Una perspectiva global. Ed. McGraw Hill. México

Ramos Padilla, Carlos. La comunicación. Un punto de vista organizacional. Ed. Trillas. México 1985.

Rogers, Everett. Comunicación en las organizaciones. Ed. McGraw Hill. México 1982.

Rucker Frank. Organización y administración de periódicos. Ed. Marymar. Argentina 1977.

Scherer, Julio. Estos años. Ed. Océano. México 1995.
1994.

Toussaint, Nadine. La economía de la información. Ed. Oikos. España 1979.

Trejo Delarbre, Raúl. La prensa marginal. Ed. El Caballito. México 1980.

Tallón, José. Empresa y empresario de la información. Madrid 1981.

Willis, Jim. Surviving in the newspaper business. U.S.A. 1988.

HEMEROGRAFÍA

“Adios”. Summa. 16 de enero de 1995.

“Atlanta newspapers’ silver recovery nets 4,000 troy ounces”. Southern newspapers publishers’ association bulletin. Technology. Julio 7 de 1983.

“Converting to 50” ”. Editor and Publisher. U.S.A. 2 de diciembre de 1995.

“Crisis financiera en Excélsior: Jueves, Plural y Últimas noticias, al cementerio periodística”. Proceso. Ciudad de México. Num 940. 7 de noviembre de 1994.

“Cifras contables exigen publicistas a medios impresos”. La Jornada. Ciudad de México. 5 de junio de 1993.

“De 20 a 50% se ha reducido la venta de periódicos en el DF”. La Jornada. Ciudad de México. 26 de octubre de 1994.

“Del expediente AEMP/010/93: Cesáreo Morales y La Jornada”. Proceso. Num 870. 5 de junio de 1993.

“En recesión la industria editorial”. Reforma. Ciudad de México. 7 de diciembre de 1994.

“El gobierno panista de Jalisco cancela subsidios y publicidad y se ahonda la crisis de los medios”. Proceso. Num. 966. 8 de mayo de 1995.

“Estricto control al gasto de Comunicación Social en el Edomex”. El Nacional. Ciudad de México. 14 de enero de 1993.

“Flexo users discuss saving on newsprint”. Editor and Publisher. U.S.A. Diciembre 20 de 1995.

“Have newsprint waste problems?”. Editor and Publisher. U.S.A. Julio 23 de 1983.

“Habrá más austeridad en los gastos de Comunicación Social”. Crónica de Veracruz. Veracruz.. 11 de enero de 1993.

“Hay periódicos que viven 100% de los subsidios”. El Universal. Ciudad de México. 5 de mayo de 1994.

“Huelga en la Jornada”. La Jornada. Ciudad de México. Abril 3 de 1996.

“Intentos por sobrevivir: Excélsior suprime ediciones, secciones, servicios informativos, prestaciones laborales”. Proceso. Num 51. 23 de noviembre de 1995.

“Las angustias de los medios impresos”.Revista Mexicana de Comunicación.Ciudad de México. Num. 43. Feb-abr. 1996.

“La marea de la crisis económica arrastra a los medios mexicanos”. Revista Mexicana de Comunicación. Num. 40. May-jul 1995.

“La crisis sacude a las empresas editoras de periódicos”. Proceso. Num. 982. 28 de agosto de 1995.

“Las publicaciones hoy: Carestía de insumos, caída de la publicidad y baja circulación”.Proceso. Num 970. 5 de junio de 1995.

“Low waste that isn`t”. Editor and Publisher. U.S.A. 27 de enero de 1996

“Los desempleados hacen suyo el primero de mayo”. El Financiero. Ciudad de México. 30 de abril de 1996.

“Más del 50% de la población alfabetizada en México no lee periódicos cotidianamente”. Unomásuno. Ciudad de México. 5 de junio de 1993.

“Newspapers look hard at narrower webs, but there are alternatives including lighter paper”. Editor and Publisher. U.S.A. 27 de enero de 1996.

“Newspapers cut utility costs and enhance the work environment through lighting redesigns”. Editor and Publisher. Noviembre de 1996.

“Newsprint cost control. Executives discuss ways to cut consumption and sell waste”. Editor and Publisher. U.S.A. Mayo 6 de 1995.

“No más publicidad a medios que no certifiquen circulación”. La Jornada. Ciudad de México. 15 de marzo de 1993.

“Paper prices push publishers”. Editor and Publisher. U.S.A. 27 de enero de 1996.

“Renovarse o desaparecer, dilema para la prensa”. Novedades. Ciudad de México. 1 de febrero de 1995.

“Reducirá el gobierno de Guerrero gastos de publicidad”. Unomásuno. Ciudad de México. 8 de diciembre de 1992.

“Suspende el gobierno de Colima publicidad en el Independiente”. La Jornada Ciudad de México. 19 de diciembre de 1992.

“Soaring newsprint prices focus new attention on systems that measure process”. Editor and Publisher. U.S.A. Enero 27 de 1996.

“The care and feeding of newsprint; reducing waste”. Editor and Publisher. U.S.A. Julio 9 de 1983.

“Trimming the broadsheet”. Editor and Publisher. U.S.A. Diciembre de de 1995.

“Keyless”. Editor and Publisher. U.S.A. Enero 27 de 1996.

OTRAS FUENTES

Entrevista con Rafael Ruano, gerente general de la Asociación de Editores Diarios de la República Mexicana.

Entrevista con Serafina Llano Prieto, presidenta de la Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales.

Entrevista con Javier Badiola, subdirector del periódico El Financiero.

Entrevista con Rubén Cardoso, subgerente del semanario Proceso.

Entrevista con Rubén Valdespino, gerente general del periódico Crónica.