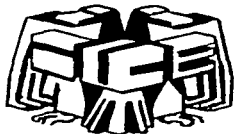


315012
2



Universidad Salesiana

UNIVERSIDAD SALESIANA

**INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

**PROYECTO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
PARA EDICIONES B MEXICO**

**TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADO EN CIENCIAS
DE LA COMUNICACION**

**PRESENTA:
MARIA DEL PILAR GORDOA CHAVEZ**

ASESOR: LIC. RAFAEL VANEGAS

MEXICO, D. F.

2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**TESIS
CON
FALLA DE
ORIGEN**

Aprobado a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM e distribuido en formato electrónico e impreso el contenido de un tratado teológico.

NOMBRE MARIA DEL PILAR
GORDO CHAVEZ
FECHA 02 DIC 2003
FIRMA Maria Gordoa

PROYECTO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EDICIONES B MÉXICO
María del Pilar Gordoa Chávez
Licenciatura en Ciencias de la Comunicación
Universidad Salesiana
Octubre 2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

***A mi mamá por su amor incondicional
Te amo***

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ÍNDICE

TÍTULO: "PROYECTO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EDICIONES B MÉXICO"

Cap. 1 Reflexiones sobre la Comunicación

1.1 Importancia de la Comunicación en la organización	10
1.2 Tipos de Comunicación en la organización	20
1.2.1 Comunicación ascendente	20
1.2.2 Comunicación descendente	23
1.2.3 Comunicación horizontal	26
1.2.4 Comunicación Informal y Rumor	30
1.3 Las barreras de la Comunicación	33
1.4 Las formas habituales de la Comunicación en una organización	37
1.5 Comunicación oral efectiva en la organización	39
1.6 Comunicación escrita efectiva	44

Cap. 2 Antecedentes de la empresa y exposición de la problemática

2.1 Estado actual de la Industria Editorial en México	49
2.2 La Industria Editorial Española	58
2.3 El caso específico de Ediciones B	61
2.4 Organigrama actual de Ediciones B	70
2.5 La Comunicación dentro de Ediciones B	79
2.5.1 Análisis de FODA	82
2.6 La opinión de los clientes	89

Cap. 3 Propuesta de Comunicación Organizacional para Ediciones B México

3.1 Motivación y Productividad	94
3.2 Estrategias de Comunicación	104
3.2.1 Comunicar con claridad	104
3.3 Herramientas de Comunicación	110
3.4 Planeación, Conducción y Dirección de reuniones	112

3.5 La retroalimentación	119
3.6 Propuesta de interacción departamental	123
4. Anexo	
4.1 ¿No se supone que en México existe libertad de cátedra?	142
4.2 Hábitos de consumo del lector mexicano	147
4.2.1 Gotas de escepticismo	148
4.2.2 Buscar en el pasado ¿o en el futuro?	149
4.3 Análisis Global	159
4.3.1 ¿Año político o mejor televisión?	160
4.3.2 Revalorar la vida urbana	163
Conclusiones	173

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

S

INTRODUCCIÓN

El fenómeno de la comunicación humana conjuga en sí varias disciplinas del saber, por lo tanto, su conocimiento es indispensable, ya que sin una comunicación eficaz no se logran ni educación ni formación auténticas. La comunicación es un proceso de carácter complejo en nuestra cotidianeidad a pesar de que de alguna u otra forma todos nos comunicamos. Este trabajo pretende brindar un contexto claro sobre los orígenes de la comunicación y su identidad con el lenguaje para poder entender la importancia que ésta adquiere dentro de una organización empresarial. De manera específica, en este trabajo analizaremos la función de la comunicación dentro de una organización que gira en torno a la producción, distribución y comercialización de libros.

Este tipo de industria posee en sí muchas desventajas de carácter social y cultural, de hecho, no se escapa del fenómeno de globalización, cada vez son menos las editoriales pequeñas que sobreviven y los grandes emporios editoriales son los que están acaparando al mercado.

Ediciones B, editorial oriunda de España y establecida en México hace ya algunos años, no se ha quedado atrás, forma parte de los primeros quince grupos editoriales del mundo. Posee una gran fuerza dentro del gremio aunque en México sólo funcione como distribuidora de libros españoles pues no cuenta con una infraestructura que le permita desarrollar productos de autores nacionales y sobre todo producir libros en el país.

A pesar de ser una empresa relativamente joven y con pocos empleados presenta problemas graves de comunicación que impactan la rentabilidad de la misma. Con la falta de procesos comunicativos es impensable que pueda crecer. Actualmente labora con pocos departamentos que no están acostumbrados a comunicarse entre sí y que además no cuentan con buenos procesos de información. ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Hacia dónde van sus empleados? Precisamente los empleados son la parte medular para el crecimiento de la empresa porque son el alma de la organización. Preguntémoslos: ¿Qué importancia le dan

https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.05.004

PAGINACION

DISCONTINUA

INTRODUCCIÓN

El fenómeno de la comunicación humana conjuga en sí varias disciplinas del saber, por lo tanto, su conocimiento es indispensable, ya que sin una comunicación eficaz no se logran ni educación ni formación auténticas. La comunicación es un proceso de carácter complejo en nuestra cotidianeidad a pesar de que de alguna u otra forma todos nos comunicamos. Este trabajo pretende brindar un contexto claro sobre los orígenes de la comunicación y su identidad con el lenguaje para poder entender la importancia que ésta adquiere dentro de una organización empresarial. De manera específica, en este trabajo analizaremos la función de la comunicación dentro de una organización que gira en torno a la producción, distribución y comercialización de libros.

Este tipo de industria posee en sí muchas desventajas de carácter social y cultural, de hecho, no se escapa del fenómeno de globalización, cada vez son menos las editoriales pequeñas que sobreviven y los grandes emporios editoriales son los que están acaparando al mercado.

Ediciones B, editorial oriunda de España y establecida en México hace ya algunos años, no se ha quedado atrás, forma parte de los primeros quince grupos editoriales del mundo. Posee una gran fuerza dentro del gremio aunque en México sólo funcione como distribuidora de libros españoles pues no cuenta con una infraestructura que le permita desarrollar productos de autores nacionales y sobre todo producir libros en el país.

A pesar de ser una empresa relativamente joven y con pocos empleados presenta problemas graves de comunicación que impactan la rentabilidad de la misma. Con la falta de procesos comunicativos es impensable que pueda crecer. Actualmente labora con pocos departamentos que no están acostumbrados a comunicarse entre sí y que además no cuentan con buenos procesos de información. ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Hacia dónde van sus empleados? Precisamente los empleados son la parte medular para el crecimiento de la empresa porque son el alma de la organización. Preguntémoslos: ¿Qué importancia le dan

los altos ejecutivos a su equipo de trabajo? ¿Cuáles son las herramientas que se otorgan para hacer que funcione la operación diaria?

Este trabajo, con sus tres capítulos y su anexo pretende mostrar a esta empresa que los procesos y herramientas de comunicación son esenciales para otorgar valor. Las herramientas que se presentan harán que el ejecutivo comprenda la importancia de comunicar con un objetivo y con claridad, aprender de los errores que muchas veces son ocasionados por barreras en la comunicación, a trabajar con ellos y erradicarlos. Es muy importante que los altos directivos crean en la importancia de la comunicación y en la importancia que representa satisfacer las necesidades básicas que cada individuo para trabajen en equipo y en un ambiente de comunicación continua y armonía logren los beneficios y objetivos esperados.

Estas herramientas harán conciencia de la importancia que tiene la comunicación para cualquier organización sea cual fuese su giro: alimenticio, de manufactura o de servicio. La práctica de ella es tan importante como llevar una administración impecable. Paradójicamente, la falta de capacitación y de visión de los ejecutivos de una organización logra que en épocas de crisis los departamentos que se liquidan son precisamente los que no tienen un ingreso tangible que ofrecer a las compañías y por lo tanto no son rentables, entre ellos los departamentos de Comunicación, Mercadotecnia y Recursos Humanos. Si somos las personas las que hacemos a una empresa, entonces por qué cuesta tanto trabajo invertir los mínimos recursos en ellas.

Ediciones B debe enfrentarse a un entorno complejo debido a los bajos índices de lectura en México, pero antes que preocuparse por ese entorno debe establecer fuertes políticas empresariales y procesos formales de comunicación que le permitan competir de una forma más eficiente. Para poder personalizar las herramientas que se desarrollan en los capítulos siguientes fue necesario tomar una radiografía de los problemas y oportunidades que la empresa presentaba en el momento de la investigación. A través del análisis de

FODA obtuvimos un panorama amplio que nos permitió desarrollar para la empresa herramientas efectivas de comunicación basándonos en las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de Ediciones B. Por medio de la observación, de la aplicación de un cuestionario a los empleados y de las opiniones de los clientes de la empresa concluimos que el ochenta por ciento de los problemas dentro de la organización son causados porque no existe comunicación efectiva y oportuna. Aquí es donde la Comunicación Organizacional juega un papel vital en cualquier empresa porque es ésta la que permite que la información fluya para que la operación impacte a la productividad de la empresa. Comunicarnos no debería ser difícil, pues es una práctica que se realiza desde la prehistoria, y está por delante de cualquier descubrimiento o invento.

En el tercer capítulo, hemos mostrado algunas técnicas que la empresa deberá utilizar para hacer efectiva la comunicación no sólo hacia el interior de la organización sino también externamente. Tan sólo por mencionar un ejemplo, las reuniones para lograr objetivos y metas comunes permiten una relación profesional más cercana, así, en el caso específico de esta empresa editorial se señalan los aspectos relativos a la planeación de reuniones considerando técnicas de fácil asimilación que dan resultados en la realidad cotidiana. Se habla de las posibles soluciones para controlar situaciones conflictivas en las reuniones que producen barreras de comunicación. Al momento de lograr resolver los principales problemas internos que tiene la compañía se podrán resolver casi de manera automática los externos. Para lograr un proceso efectivo se analizaron los principales instrumentos de comunicación oral, escrita y grupal para desarrollar habilidades.

No olvidemos que la motivación y la productividad de cualquier empleado tiene que ver mucho con la comunicación, van de la mano. Y tampoco debemos olvidar que sin la retroalimentación jamás podremos saber si nuestra comunicación ha sido efectiva, si las metas que hemos establecido cumplieron con los objetivos deseados. Muchas veces despedimos a un empleado por creerlo malo pero nunca se nos ocurre que el malo ha sido su superior porque nunca se ha sabido comunicar con claridad. Debemos tener siempre presente que nunca se comunicará demasiado.

Como anexo al trabajo y para lograr entender la complejidad de la Industria Editorial en México, ofrecemos un contexto amplio para que usted esté informado de lo alarmante que resultan los bajos índices de lectura y el poco compromiso de los medios de comunicación, en especial de la televisión para contribuir al fomento de la lectura. No todo es responsabilidad de los medios de comunicación, aunque su influencia hoy día va en continuo crecimiento, también existe una responsabilidad del gobierno, de los profesores, de nuestro sistema educativo y por supuesto de los padres de familia y la sociedad, añadiendo que desafortunadamente, antes que leer los mexicanos prefieren comer.

Esperamos que al término de este trabajo, el lector tenga claras las bases para establecer las herramientas comunicativas dentro de una mediana organización.

CAPÍTULO 1
REFLEXIONES SOBRE LA COMUNICACIÓN
EJEMPLAR UNICO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.1 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.

Comunicación proviene de la voz latina "Comunicare", que significa puesta o poner en común. Su definición más general es: "acción y efecto de hacer a otro participe de lo que uno tiene; descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer".¹

Comunicación es entonces toda transmisión de información con vistas a una respuesta que no siempre implica una aceptación pasiva.

La comunicación es un factor de movimiento en cualquier organización: tiende a evitar conflictos entre los esfuerzos, la duplicidad de tareas o la omisión de otras, a estimular y a motivar a los miembros del grupo, facilita acuerdos, previene y soluciona problemas, advierte conflictos, etc.

Por lo tanto, la correcta comunicación en una organización es vital, tomando en cuenta que una organización es un sistema, entendamos como tal a un conjunto de elementos en interacción, a "un todo complejo y organizado: Una reunión o combinación de cosas que forman un todo complejo y unitario" Lievegoed (1973).

O sea, inherentes al concepto de sistema son la interdependencia entre las partes, la interacción entre ellas y la globalidad de la forma. Y de ésta manera cualquier persona, grupo, o departamento dentro de una organización son sistemas pues se componen de órganos o partes que deben funcionar coordinada e integradamente. Será imprescindible el contacto en forma efectiva entre los sujetos que conjuntan sus esfuerzos para alcanzar metas comunes.

¹ Sergio Flores de Gortari, *Hacia una Comunicación Administrativa Integral*, pág. 11

La comunicación jugará el papel más relevante de una organización puesto que la necesidad de comunicación es mucha. La línea de autoridad o cadena de mando proporciona canales de comunicación que se extienden a través de toda la estructura, y son medulares para el funcionamiento correcto de la organización, es decir, si se interrumpe la comunicación respecto de la información que el trabajador necesita conocer acerca de sus labores, no obtendrá resultados.

“Cada persona en la organización es un sistema”², no es sólo un recurso más, sino que, son hombres o mujeres que buscan satisfacer necesidades de diversa índole a través del trabajo, y que, tratar de satisfacerlas es una de las responsabilidades sociales de aquella, para ello se necesitará también, hacer uso de comunicaciones eficientes.

La cuestión aquí será que, como lo indica Serrano, los problemas de comunicación se deberán identificar y analizar para “hacer saber” por qué Alter ha respondido de tal o cuál forma al mensaje de Ego, más no de “hacer hacer” a Alter por el simple proceso comunicativo.

De esta manera deben analizar los problemas en los procesos comunicativos de cualquier organización para “hacer saber” al receptor y que éste tome conciencia de su propia condición existencial en cuanto Actor de la comunicación para el éxito de la organización.

El objetivo de la comunicación en cualquier sociedad es la transferencia clara de información.

El interés por la comunicación ha propiciado el desarrollo de distintos modelos para que entendamos dicho proceso. El primer modelo en hacer esta función fue el de la retórica de Aristóteles. Sin embargo, Laswell en 1948 brindó a la comunicación un proceso mucho

más sencillo "¿Quién ...dice qué... a través de qué canal...a quién ...con qué efectos?"

Actualmente, uno de los modelos más utilizados y que se considera de los más completos es el desarrollado por Shannon y Weaver y los elementos básicos que ellos proponen son: fuente o emisor, encodificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación.

Para que podamos aplicar una comunicación efectiva debemos entender a la perfección lo que cada uno de estos elementos implica:

El emisor

Es donde comienza la comunicación. El emisor puede ser una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar.

La encodificación

Una vez que el emisor tiene una idea de comunicar, debe traducirla en palabras orales o escritas o bien en algún tipo de símbolos que posean un significado claro y comprensible para el receptor. Poner una idea en código de eso se trata la encodificación.

Entre el emisor y la encodificación existen por lo menos cuatro factores que pueden aumentar la fidelidad en la comunicación, estos factores son: las habilidades comunicativas, actitudes, grado de conocimiento y la posición dentro del sistema que tiene la fuente o emisor.

Las *habilidades comunicativas*: son ideas bien pensadas, facilidad de palabra y el empleo de palabras claras. "Cuando hablamos, debemos saber cómo pronunciar nuestras

² *Ibid.*

palabras, cómo gesticular e interpretar los mensajes que recibimos y cómo alterar nuestros propios mensajes a medida que hablamos" (Berlo, 1978, pág. 91)³

Las *actitudes*, nos referimos a las actitudes del emisor hacia sí mismo y hacia el receptor, actitudes hacia la propia comunicación y hacia el hecho mismo de comunicarse. La combinación ideal es tener una actitud positiva hacia sí mismo, hacia el tema y hacia el receptor.

El *grado de conocimiento* que tiene el emisor del tema que trata o que desea comunicar. Este conocimiento puede variar desde un alto grado de especialización, hasta poca o nula información del tema. A mayor conocimiento, la posibilidad de tener una comunicación más exitosa se incrementa.

La *posición del emisor dentro del sistema*, entendiéndose sistema como parte de una sociedad u organización, significa las funciones o el prestigio que tiene ante los demás.

Estos cuatro factores afectarán al proceso de comunicación del emisor puesto que los mecanismos de encodificación y los mensajes afectarán también la forma en que el receptor responda a los mensajes que se le envían.

El mensaje

Será la forma que se le da a una idea o pensamiento que el emisor desea transmitir al receptor, ya sea en forma verbal o no verbal.

El medio Ya que el emisor tiene una idea y la ha encodificado en su mensaje, debe transmitirla al receptor mediante un medio para que se pueda hablar de comunicación como tal, ejemplo: el teléfono, fax, micrófono, etc.

³ Sergio Flores de Gortari, *op.cit.*, pág. 20

El canal

Es el vehículo que necesita el medio, ya sea el aire, las ondas, etc. por el cual el mensaje viaja del emisor al receptor.

El receptor

Como su nombre lo indica es aquella(s) persona(s) que recibe(n) un mensaje del emisor.

El código

Es el conjunto de símbolos, señales, imágenes o palabras que utilizará el emisor para hacerse entender.

La decodificación

A fin de completar el proceso de comunicación, el mensaje debe ser decodificado por el receptor. Decodificar será pasar del código a la idea, es decir, el receptor encontrará el significado e interpretará el mensaje que le envió el emisor.

La retroalimentación

Es el último elemento y goza de suma importancia porque suministra una vía para la respuesta del receptor al mensaje del emisor. Esta respuesta permite al emisor determinar si el receptor ha recibido o no su mensaje, y si éste ha producido en dicho receptor la respuesta pretendida.

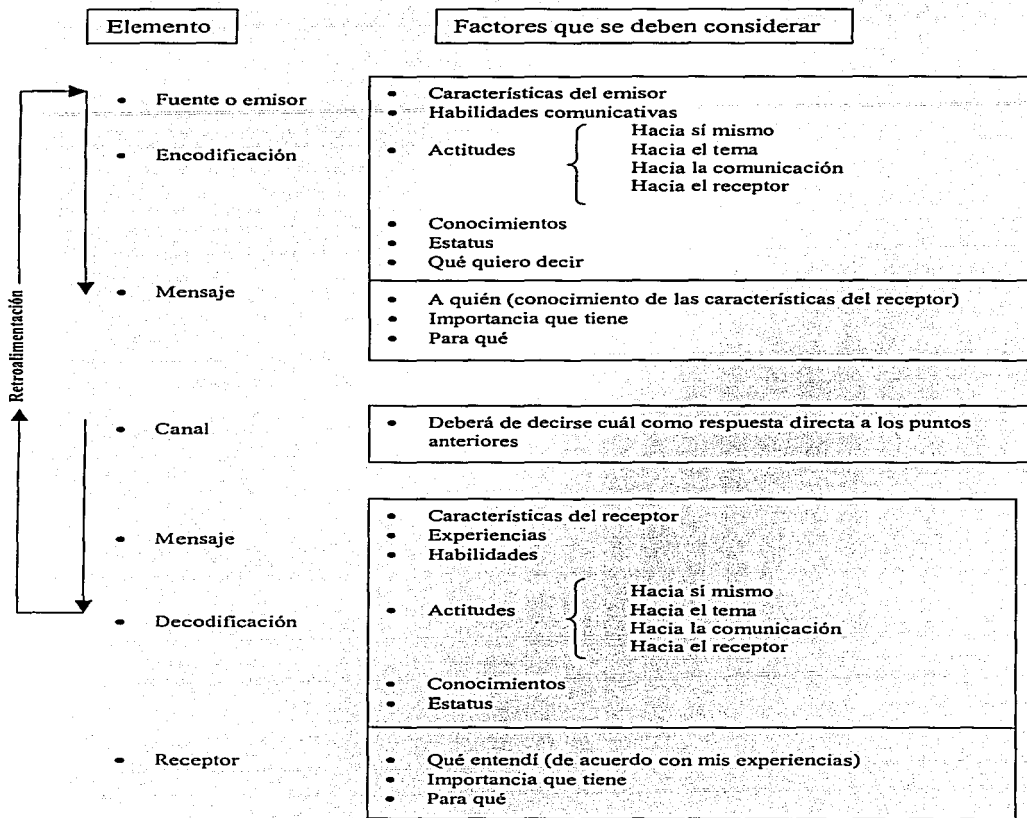
Entonces, la comunicación es una forma de comportamiento que se sirve de actos expresivos en vez de actos ejecutivos, es decir las ideas que se piensan del emisor, deben ser informadas y entendidas por el receptor de tal manera que se logre el objetivo del emisor y así se da una interacción.

Este deberá ser el proceso que se maneje en una organización, si las ideas transmitidas por el emisor logran el objetivo del emisor y existe luego una interacción y una correcta comunicación, estaremos hablando de que se ha cumplido el proceso de comunicación.

En el esquema siguiente podremos visualizar los factores necesarios para el proceso de la comunicación⁴.

⁴ Alberto Martínez de Velasco, *et.al.*, *Comunicación Organizacional Práctica*, pág. 19

Este es un esquema general de los factores que se van a considerar en todo el proceso para mejorar nuestra comunicación.



Retroalimentación

El proceso de comunicación entonces, afecta al sistema en su conjunto. Para Martín Serrano un sistema puede ser analizado “cuando sus componentes presentan las siguientes características: Han sido seleccionados; se distinguen entre sí; se relacionan entre sí. De tal modo que esas características pueden ser explicadas como una consecuencia de su pertenencia al sistema”⁵

Serrano ejemplifica a los sistemas de distintas formas, bien podríamos decir que por la relación arriba mencionada las distintas funciones de nuestro cuerpo son llamadas como “sistemas”: Sistema circulatorio; sistema digestivo, cada órgano que conforma al sistema es seleccionado, se relacionan y se distinguen entre sí. En una empresa sucede lo mismo, los elementos son seleccionados, se distinguen entre sí y se relacionan; de otra manera no podría ser un sistema.

El componente está implicado en el funcionamiento o en la reproducción del sistema. Estas implicaciones pueden ser de dos tipos: Obligatoria si desaparece ese elemento la consecuencia será la desaparición del sistema, su transformación en otro diferente, o su incapacidad para funcionar como tal sistema; Optativa si el sistema funciona sin desaparecer, reproducirse sin transformarse en otro sistema, sustituyendo ese componente por otro.

En una organización la implicación de cada elemento es optativa en los niveles jerárquicos medios pues sólo se tendría que reemplazar éste para que el sistema no desaparezca. En los niveles altos sucede al revés, es decir, si el presidente dueño del capital desaparece el sistema desaparecerá si no cuenta con los medios para subsistir. Podemos concluir entonces que nuestro sistema es flexible porque tiene elementos optativos y obligatorios.

⁵ Manuel Martín Serrano, *op.cit.* p. 96

Ya hemos mencionado que la comunicación es un factor determinante para cualquier empresa funcionando también como un sistema. Un ejemplo del funcionamiento de los sistemas comunicativos es:

[Actor/Emisor Instrumento tecnológico de comunicación: Teléfono Mensajes Actor/Receptor]

“El estudio de la organización de los sistemas identifica cuáles son los componentes que cada sistema selecciona, cómo se distinguen unos de otros y qué relaciones mantienen en el sistema”⁶.

EL ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN DE UN SISTEMA⁷

Nivel de análisis	Características específicas para distinguir los componentes	Deducción sistemática que cabe efectuar a cada nivel
a) Selección de elementos componentes	Implicación	Permite distinguir qué elementos pueden considerarse componentes del sistema.
b) Distinción entre los componentes	Diferenciaciones	Permite distinguir qué componentes distintos entran a formar parte del sistema.
c) Relación entre los componentes	Dependencias	Permite distinguir qué intervenciones diferentes tiene cada componente en el funcionamiento del sistema.

⁶ Alberto Martínez de Velasco, *et.al.*, *op.cit.*, p. 101

⁷ *Ibidem*. p. 101. Las dependencias son las relaciones que se establecen con otro u otros componentes del sistema y son necesarias para que el sistema funcione o permanezca organizado como tal sistema.

Cada componente dentro de una organización efectúa un proceso comunicativo. Éste se analizará como un sistema para el correcto funcionamiento de la organización.

Tomando siempre en cuenta que la comunicación es el modo en el que los seres vivos y más particularmente la especie humana, se producen y se reproducen a sí mismos, y a su medio, sirviéndose de la información compartida.

1.2 TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

El proceso de la comunicación establecerá los canales formales para transmitir la información necesaria a las actividades combinadas que ayudarán a la obtención de los objetivos o metas propuestas por la organización.

La comunicación es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con él en la organización. La comunicación organizacional será el proceso mediante el cual un individuo o un componente de la organización se pone en contacto con otro individuo o componente para lograr un objetivo común: "El propósito de enviar mensajes dentro de la organización hace referencia al por qué son enviados y a qué funciones específicas sirven" (Goldhaber, pág. 126, 1977)⁸

En toda organización existe una estructura que establece los canales formales que deben seguir los mensajes. A esta ruta o canal se le denomina "red de comunicación". Por regla general estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal.

1.2.1 COMUNICACIÓN ASCENDENTE

La comunicación ascendente es la que va del subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual, la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional, es decir, permite que los niveles superiores se enteren de las quejas de sus subordinados o de los problemas que ocasionan una baja productividad, entre otros.

⁸ Alberto Martínez de Velasco, *et.al.*, *op.cit.*, p. 22

La comunicación ascendente toma muchas formas y se reduce a lo que la persona dice de sí misma, su desempeño y problemas; acerca de otras personas y sus problemas; acerca de los usos, prácticas y políticas organizacionales; y acerca de lo que es necesario hacer y cómo puede ser hecho.

Este tipo de comunicación ayuda a argumentar la toma de decisiones y sus características son:

1. Brinda a los niveles altos de la organización la retroalimentación que proviene de niveles más bajos, es decir, es el contacto de la gente con sus superiores para que estos estén bien informados.
2. Mide el clima organizacional imperante para enfrentarse a problemas antes de que se hagan graves.
3. Permite la participación de los empleados en la toma de decisiones mediante la aportación de sus ideas, basadas en el conocimiento de sus tareas.
4. Permite el diagnóstico de las malas interpretaciones y la prevención de nuevos problemas.
5. Puede incrementar la aceptación de decisiones ejecutivas.
6. Mejora el conocimiento de los subordinados.

Los mensajes que se deben incluir en la comunicación ascendente⁹:

- Lo que están haciendo los empleados: “esta semana estaré trabajando en el proyecto X”
- Los problemas laborales no resueltos: “tenemos problemas con sacar el reporte pues no sirve la computadora”.
- Sugerencias sobre el trabajo que se va a realizar: “creo que deberíamos eliminar la cuarta etapa”.

⁹ Planty, E. Y Machaver, W., *Upward Communications: A project in Executive Development*, p. 4

- Actitudes y opiniones del trabajo, colegas y compañía: “me siento muy satisfecho de trabajar aquí”.

Para hacer que la comunicación ascendente sea eficaz, el supervisor o gerente tiene la obligación de informar a su empleados sobre:

- Aquellos aspectos en los que éste tenga una responsabilidad ante sus superiores.
- Cualquier mensaje o factor en el que pueda haber desacuerdo o que provoque controversia.
- Los aspectos en los que el empleado necesita asesoría, o los factores que se recomiendan o sugieren para mejoras económicas o sociales de la empresa.

Las herramientas esenciales para hacer comunicación ascendente son:

1. La realización de reuniones periódicas con el personal lo que permite que se hable abiertamente sobre los aspectos que conciernen a la organización. Si la actitud de supervisor o gerente es sincera y muestra interés por resolver problemas; los empleados se sentirán tomados en cuenta y esto se reflejará en el cumplimiento de sus tareas.
2. La política de puertas abiertas. Consiste en permitir que los empleados traten de resolver sus problemas, primero con su jefe inmediato, pero si este no lo resuelve, el subordinado puede acceder al nivel superior con el fin de que no se quede con ninguna inquietud sin resolver. Esta práctica puede ser caótica si el jefe inmediato no tiene una actitud de “puertas abiertas” porque entonces éste se sentirá ofendido o como se le llama “saltado” y puede tomar represalias con el empleado atrevido. Sin embargo si el empleado no toma la decisión su departamento puede seguir deteriorándose sin encontrar una solución.
3. Transponer los umbrales de la oficina. Ésta práctica tiene múltiples ventajas que la anterior. Consiste en que el supervisor trate de acercarse a su personal, no con

- la actitud de verificar si esta trabajando, o para ver qué está haciendo mal, se trata de hacerles ver lo que hacen bien.
4. Cartas de los empleados. Se trata de motivar al personal a enviar cartas a alguna área de la organización presentado quejas, sugerencias o dudas para obtener información de primera mano y encauzar al personal.
 5. La participación de grupos sociales. Es ideal que de vez en cuando se lleven a cabo actos sociales fuera o dentro del espacio laboral. Muchas veces la información que se genera de estas reuniones es espontánea y su principal objetivo es la convivencia y la motivación.
 6. Estimular las encuestas de actitud. El objeto es conocer la opinión y la actitud sobre los asuntos de la organización. Una vez teniendo los resultados es preciso dar una solución porque ese es el objetivo principal de la realización de encuestas.

Las dificultades que puede presentar la comunicación ascendente son muchas y tal vez para cada organización se presenten de distinta forma. La dificultad más común son los filtros. Los filtros se dan muchas veces porque para el subordinado representa un conflicto transmitir un mensaje ascendente por lo tanto cuidará mucho el mensaje y la imagen que quiere transmitir, engañando o tergiversando la información.

Es importante tomar en cuenta que para evitar estas dificultades es preciso crear un clima de confianza mutua entre superior y subordinado.

1.2.2 LA COMUNICACIÓN DESCENDENTE

La comunicación descendente sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: "quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué". Esta información les permitirá al emisor y al receptor clarificar las metas operacionales, proporciona un foco y una dirección. Si es correcta el subordinado

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

entenderá la filosofía de la organización. La comunicación descendente unirá a las jerarquías para que se trabaje armónica y coordinadamente.

En resumidas cuentas es el tipo de comunicación que se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores, y esto no quiere decir que exclusivamente se origina en la gerencia termina en los empleados, sino también la que se origina en los niveles directivos y que fluye hacia la gerencia, obviamente si no sucediese de esta forma la primera no tendría ninguna razón de ser. La razón por la cual la comunicación de los directivos a la gerencia debe tener la misma importancia es porque muchas veces el gerente es incapaz de transmitir el mensaje recibido hacia sus subordinados con la misma claridad con la que fue recibido y que una parte central de las actividades directivas son las actividades comunicativas.

La revisión periódica de planes, metas y objetivos organizacionales se debe hacer desde los niveles más altos y debe atender los elementos tanto estratégicos como tácticos y operativos de todos los niveles de la organización. Si esta revisión no se efectúa y no se da a conocer de manera clara y eficaz no se lograrán las metas lo que pondrá en riesgo la supervivencia de la organización.

“La actividad mal orientada consume recursos de todo tipo: dinero, energía humana, materiales de trabajo y lo que es aún peor el personal es limitado personal y profesionalmente”.¹⁰

Muchas veces el personal realiza actividades que alguna vez tuvieron objetivos claros pero que después de algún tiempo se pierde el objetivo. “La evolución de los mercados, sistemas de producción, necesidades y expectativas están en constante movimiento y, por lo mismo, nuestra actividad no puede permanecer estática pues caeríamos en la trampa de la actividad”¹¹

¹⁰ Odiorne, G. S., *Management by objectives*, p.68

¹¹ Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik, *op.cit.*, p. 29

Precisamente esta evolución obliga a que la revisión de objetivos este orientada hacia nuevas condiciones.

El despido de personal es ocasionado, muchas veces, porque éste ha cometido errores en su trabajo sin saber cómo desarrollarlo correctamente lo grave es que nunca nadie se lo dijo. Si las fuentes de información no son desarrolladas apropiadamente dentro de una organización los ejecutivos tomarán malas decisiones y afectarán a multitud de personas internas y externas a la misma.

Davis Keith, resume las condiciones que promueven la aceptación de la comunicación descendente¹²:

- Aceptación de la legitimidad de la persona que envía la comunicación.
- Competencia percibida de la persona en relación con el tema que comunica.
- Confianza en la persona que comunica como líder y/o individuo.
- Credibilidad percibida del mensaje recibido.
- Entendimiento y aceptación de las tareas y metas que la comunicación trata de transmitir.
- Poder de la persona que comunica para imponer castigos y/o recompensas al receptor, ya sea directa o indirectamente.¹³

Entre los problemas que debe considerar el ejecutivo en la comunicación descendente se encuentran:

- La comunicación es un proceso vital e inevitable en la organización; sólo es evitable la comunicación eficaz.

¹² Davis K, *El comportamiento humano en el trabajo*, p 97

¹³ Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik, *op.cit.*, p. 35

- La calidad de las decisiones gerenciales depende, en gran parte, de la calidad de información disponible.
- Todo lo que hace un gerente, comunica. La única cuestión es ¿con qué efecto?
- Existen numerosas técnicas que ayudan a mejorar la comunicación y que pueden utilizar los gerentes. Un requisito previo para su uso es la conciencia, por parte del gerente, de que la comunicación incluye entender y ser entendido.¹⁴

Si no existe confianza entre el emisor y receptor, el flujo de comunicación será muy limitado: se tendrán menos deseos de enviar mensajes y menos razones para creer en los que se reciben.

Podemos concluir que las necesidades básicas de la comunicación descendente son:

1. Las instrucciones de trabajo.
2. La retroalimentación sobre el desempeño.
3. Las noticias que se emiten a los empleados.

1.2.3 LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL

La comunicación horizontal se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Henri Fayol denominado el padre de la teoría moderna de la administración recomendaba en su principio de la comunicación horizontal "que los individuos pertenecientes al mismo nivel de jerarquía tuvieran la opción de comunicarse, a condición de que sus supervisores les confieran tal permiso y que posteriormente le comunicaran a sus jefes respectivos lo que habían acordado hacer"¹⁵. De

¹⁴ *Ibidem.*

¹⁵ *Ibidem.*

esta manera se crea la obligación de enviar mensajes en sentido ascendente hacia una parte de la organización y descendente hacia la otra sin afectar la integridad de la jerarquía.

Hay que fomentar la comunicación horizontal cuando es necesaria la coordinación de un trabajo para el funcionamiento de la organización; cuando sea necesario brindar el apoyo social y emocional a los empleados; y cuando es necesario un control real del poder de los altos líderes ya que mientras más autoritaria y jerárquica sea la organización más se considera a la información como un secreto de propiedad de grupos o personas selectas.

Las razones por las que surge esta comunicación son muy fáciles de explicar.

Muchas veces es necesario que para sacar adelante un trabajo varios departamentos se comuniquen, existe entonces una "interdependencia funcional" y como el nivel estructural es el mismo, la comunicación entonces, es horizontal. También surge porque los individuos se comunican más abiertamente con "sus iguales" y permite que las decisiones sean más rápidas y compartidas por toda la organización.

Este tipo de comunicación presenta barreras. Estas pueden ser:

La Competencia desleal un individuo oculta información a otro de su mismo nivel, para que la actuación de este último se encuentre en desventaja.

La esfera competitiva en la especialización de las personas: Si piden asesoría por otra persona de su nivel pierden imagen.

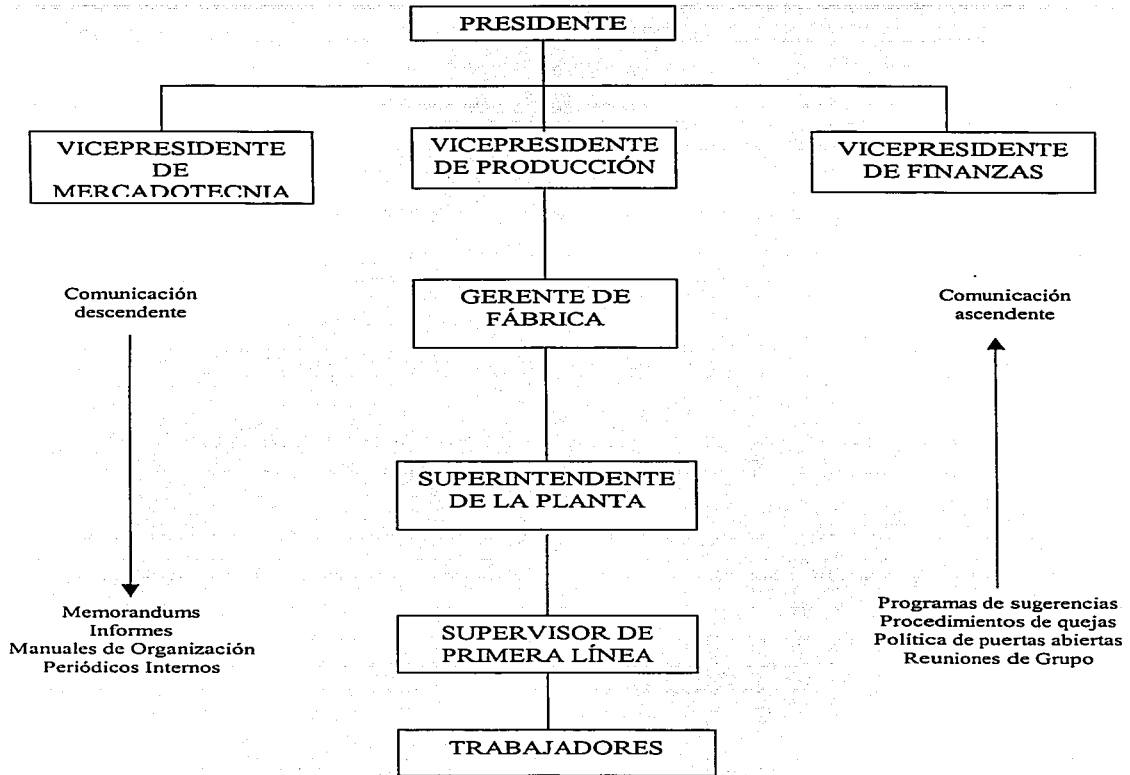
Las características de la comunicación horizontal se representan en el siguiente cuadro¹⁶:

Funciones	Razones	Barreras
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación y solución de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Interdependencia funcional 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia desleal
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo social y emocional 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación más abierta entre iguales 	<ul style="list-style-type: none"> • Ocultamiento y/o control excesivo de información
<ul style="list-style-type: none"> • Control del poder autoritario 	<ul style="list-style-type: none"> • Flujo más rápido y fácil 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ocupación de vacíos de comunicación formal. 		<ul style="list-style-type: none"> • Especialización de las personas

¹⁶ Davis K, *op.cit.*, p.148

El siguiente cuadro esquematiza los adecuados canales de comunicación¹⁷:

CANALES FORMALES DE COMUNICACIÓN



¹⁷ Sergio Flores de Gortari, *op.cit.*, pág. 20

1.2.4 COMUNICACIÓN INFORMAL Y RUMOR

No siempre se siguen estos lineamientos de comunicación, y cuando esto sucede se dice que la **comunicación es informal**, es decir, no oficial, y constituye una red de relaciones que surgen espontáneamente a partir de la asociación de las personas entre sí.

Algunas de las causas de este tipo de comunicación son:

1. Cuando se carece de información sobre una situación dada, la gente trata de llenar los vacíos lo mejor que puede recurriendo a canales informales.
2. Cuando se percibe inseguridad en la situación prevaleciente, las personas tienden a aumentar su comunicación informal en un esfuerzo por crear cohesividad y protegerse entre sí contra lo desconocido.
3. Cuando los individuos tienen un interés personal o emocional en una situación, como por ejemplo, cuando un amigo está en conflicto con su supervisor, hablarán del asunto en un modo informal.
4. Cuando las personas sienten desagrado unas por otras, tratarán con frecuencia de adquirir ventaja haciendo correr murmuraciones negativas respecto a tales individuos, recurriendo a los rumores.
5. Cuando las personas acaban de recibir nueva información y desean diseminar la noticia tan rápidamente como sea posible, emplean a menudo canales informales.¹⁸

Sin embargo la comunicación informal también puede transmitir noticias y/ o comentarios no dañinos a la organización. Dependiendo de sus contenidos, estos pueden ser:

¹⁸ Davis Keith, *Understanding the Organizational Grapevine and its Benefits*, Business and Public Affairs, p. 5

- **Noticias.** En éste renglón de la comunicación informal, se transmiten anuncios de un suceso reciente que contiene fundamento, pero que no se ha confirmado por una fuente digna de crédito.
- **Comentarios.** Es común que dentro de la comunicación informal los comentarios se den de una manera verbal. Estos comentarios sirven de preámbulo para la comunicación formal para establecer buenas bases o *rapport*.
- **Rumores.** Ésta es la parte dañina de la comunicación informal, ya que por lo general es ambigua, carece de fundamentos y en su difusión las personas que los transmiten filtran y seleccionan aquellos sucesos que mayor impacto les causan, distorsionando el sentido del mensaje original.

Newstron, Monczka y Reif han hecho diversos estudios que muestran que la comunicación informal tiene gran influencia tanto favorable como desfavorable: “Logra tantas cosas positivas como negativas que, llega a ser muy difícil determinar hasta qué puntos sus efectos netos en la organización son benéficos o perjudiciales”. (Véase cuadro)¹⁹

Causas	Características
• Nerviosismo e inseguridad	• Brinda retroalimentación sobre el desempeño
• Falta de información	• Traduce las órdenes formales a un lenguaje más accesible
• Asuntos relacionados con amigos y colegas	• Hace saber extraoficialmente mensajes de relevancia
• Informaciones recientes	• Es más rápida y flexible
• Procedimientos para contacto interpersonal	• Es incompleta. Lo que puede traer consigo malos entendidos

¹⁹ *Ibid.*, p. 63

TFS'S CON
FALLA DE ORIGEN

La comunicación informal puede ser una herramienta eficaz para el ambiente o clima de la organización.

Las redes informales favorecen la moral porque el empleado hace observaciones positivas respecto a la organización. Si el gerente logra hacer una buena elección del receptor-emisor -el individuo hará las dos funciones -, y el mensaje llegará mucho más rápido que el oficial.

También proporcionan dos factores elementales en la organización como son la "satisfacción y estabilidad" a los grupos de trabajo haciendo un efecto de pertenencia y seguridad.

La válvula de escape de las emociones de los trabajadores se da por la comunicación informal, porque cuando una persona se enoja mucho con su jefe y tiene ganas de enfrentársele puede arriesgar su empleo, así que generalmente desahoga estas emociones con algún compañero evitando un problema serio.

Otro de los beneficios tangibles de la comunicación informal es que permite que otros recapaciten sobre su desempeño, los rumores internos permiten que el mensaje le llegue directamente a la persona de la que se esta hablando proporcionando un canal de verificación y equilibrio para la toma de decisiones y evita favoritismos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.3 LAS BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Uno de los principales problemas en las organizaciones es hacer que la comunicación sea fluida para ello es importante deshacer y analizar las barreras que impiden esta función. Hay autores que destacan cinco clases de barreras y son:

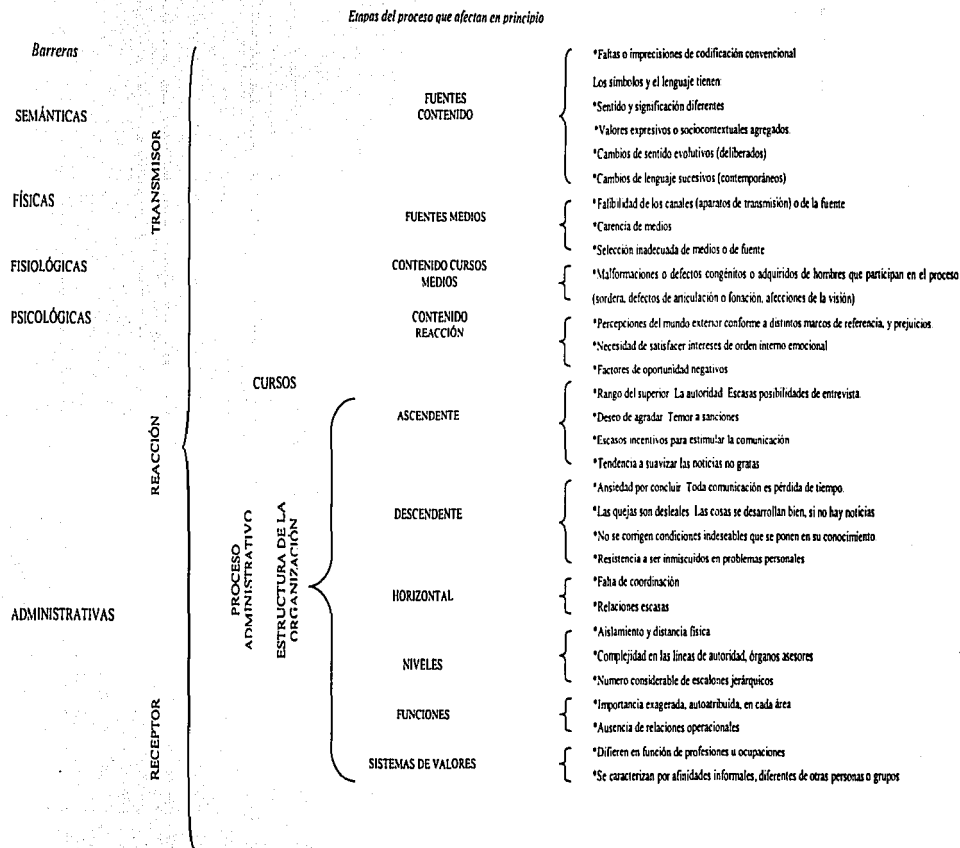
- a) Semánticas: Cuando su origen radica en problemas de sentido, significación, acepciones del lenguaje y en general de los símbolos que se utilizan y sus decodificaciones.
- b) Físicas: fallas, deficiencias o selección inadecuada de los medios utilizados para transportar el mensaje.
- c) Fisiológicas: se ocasionan por malformaciones, disfunciones y otras limitantes funcionales de las personas que intervienen en el proceso.
- d) Psicológicas: parten de la forma individual que cada persona posee para percibir y comprender el mundo que le rodea, sus prejuicios y la necesidad de satisfacer requerimientos emotivos.
- e) Administrativas: la estructura y funcionamiento de la organización y el proceso administrativo mismo en acción dan lugar a problemas de comunicación.²⁰

Para tratar de superar estas barreras y favorecer la comunicación se debe mantener el equilibrio en el proceso comunicativo evitando actitudes como: Escuchar sin oír, o sólo aquello que deseamos oír; prejuicios; influjo del estado emocional; inclinación por ignorar sugerencias.

²⁰ K. Duhalt, *Técnicas de comunicación administrativa*, p. 34

Clasificación sinóptica de las barreras de la comunicación más frecuentes en el área administrativa²¹

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



²⁰ K. Duhalt, *Técnicas de comunicación administrativa*, p. 34

²¹ *Ibid.*, p.38

La comunicación siempre se verá favorecida si se evita:

- Escuchar sin oír, o sólo aquello que se desea oír.
- Los Prejuicios.
- Ignorar puntos de vista de otras personas afirmando que sólo el nuestro tiene razón.
- Influjo de nuestros estados emocionales.
- Pretender una comunicación sin un plan.
- No revisar la información
- Restar importancia a las órdenes.
- Confundir la realidad con las cuestiones imaginarias.
- Valorar o formar juicios precipitados.
- Celar los secretos del puesto.
- Exponer subjetivamente los hechos.
- No perseguir la comunicación hasta su destino.

El siguiente cuadro²² explica el proceso que se deberá seguir para evitar las barreras que nos impedirán comunicarnos:

²² *Ibidem.*, p. 39

Etapas del proceso de comunicación a las cuales se refieren preferentemente

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

UTILIZAR LA RETROALIMENTACIÓN
ALENTAR LAS COMUNICACIONES CARA A CARA
APRENDER A ESCUCHAR

Fuentes Contenido	Semánticas	<ul style="list-style-type: none"> *Emplear el mismo lenguaje. *Evitar expresiones anfibológicas. *Explicar objetivos.
Físicas	Físicas	<ul style="list-style-type: none"> *Servirse simultáneamente de múltiples canales. *Reiterar las partes fundamentales del mensaje. *Facilitar con palabras y frases de relación la interpretación contextual.
Contenido Cursos Medios	Fisiológicas	<ul style="list-style-type: none"> *Comprobar. Seleccionar otros medios. *Ejemplificar. Medios visuales o sensores.
Contenido Reacción	Psicológicas	<ul style="list-style-type: none"> *Evitar prejuicios. *Abrigar deseo vehemente de comprender las necesidades del interlocutor. *Establecer la mutua confianza. *Cuidar los aspectos internos que orientan la intención. *Sensibilizarse al mundo receptor. *Escoger el momento más apropiado.
Cursos	Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> *Preparar su comunicación. Comunicar el mensaje necesario en <i>forma atractiva</i>. *Actitud honrada para saber escuchar. *Respalda las palabras con hechos.
Estructura de la Organización		<ul style="list-style-type: none"> *Disminuir las distancias y abrir las puertas. *Simplificar las líneas de mando y órganos asesores. *Reducir los niveles jerárquicos.*Fomentar la coordinación.*Establecer programas de relaciones humanas que favorezcan el acercamiento, la identificación de diferencias y la solidaridad mutua.

1.4 LAS FORMAS HABITUALES DE COMUNICACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN

Cuando es posible hacer partícipes a otros, de nuestro estado de ánimo, como sucede en la comunicación personal no hay mejor manera de motivar y de resolver problemas interpersonales; para persuadir e incluso para regañar o corregir. La palabra hablada es el proceso que exterioriza el pensamiento y el proceso de retroalimentación es inmediato y continuo. Sin embargo, debe efectuarse con toda atención para tener los objetivos previstos.

La comunicación oral puede ser: directa de persona a persona, intergrupala o masiva; e indirecta mediante el uso de aparatos mecánicos o eléctricos.

La palabra escrita, en cambio, hace que descuidemos la oral y se provoque un aislamiento su basamento según McLuhan y Carpenter que afirman que "en nuestra sociedad, para que una cosa se considere real, precisa ser visible puesto que comparamos mucho más con la vista que con el oído"²³, desde que Aristóteles sostuvo que el mencionado sentido estaba por encima de los demás. Muy a pesar de Aristóteles debemos tomar en cuenta que ambos sentidos son importantes y por lo tanto se debe buscar un equilibrio para lograr una comunicación íntegra, dirigida a estimular los sentidos de la vista.

El propósito principal de la palabra escrita será dejar huella y registro de mensajes que pueden estar referidos al pasado cercano o remoto, a sucesos actuales o a constituir futuras reflexiones. Una gran ventaja que ejerce ésta sobre la oral es que permite corregir y estructurar el contenido del mensaje para evitar confusiones en la decodificación.

²³ McLuhan y Carpenter, *El aula sin muros. Investigaciones sobre técnicas de comunicación*, p. 77

En la organización, la comunicación oral tiene lugar como discurso, entrevista, charla y en la realización de distintos tipos de reuniones, desde la conferencia hasta la asamblea.

“El lenguaje hablado se conceptúa como la forma plenaria de comunicación, a la que se incorporan todas las demás, en una o en otra proporción”²⁴.

Éstas serán las dos formas básicas de la comunicación en la organización. Aunque hay otro tipo de comunicación, no menos importante que se basa en los gestos y señales que básicamente son de carácter audible o visual. Para que se decodifique con éxito es necesario que tanto el emisor como el receptor dominen el sentido convencional que se asigna a las señales y la respuesta que se espera de ellas. Las señales o símbolos atacan directamente al sentido visual, aquí podemos aplicar el proverbio chino “una imagen vale más que mil palabras” y en el auge electrónico por el que pasamos este proverbio tiene el 100 por ciento de veracidad.

La mímica también juega un papel relevante dentro de la organización porque le da un tono humano a las relaciones personales porque se desarrollan el afecto, la cordialidad y la empatía, factores importantes para el desarrollo emocional de la organización.

²⁴ J.L.L. Aranguren, *La Comunicación humana*, p. 88

1.5 COMUNICACIÓN ORAL EFECTIVA EN LA ORGANIZACIÓN

Para establecer una base para una buena comunicación es muy importante saber cuáles son las principales formas de comunicación oral y las ventajas que podemos tomar de cada una de ellas. El siguiente cuadro²⁵ brinda un panorama general de esta clasificación:

²⁵ *Ibid.*, p. 83

Persona a
Persona

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DISCURSO

REUNIÓN

ENTREVISTA

CONVERSACIÓN

Objeto

Por el número de personas

Por la técnica

Enseñar-aprender
Persuadir
Conmover
Agradar

Tomas decisiones
Producción recomendaciones
Investigación
Trabajo

Empleo
Estímulo
Queja
Orientación
Actitud

Persona a Persona
Colectivas

Dirigida
No dirigida
De presión
Mixta
Sin formalismos

Didáctico
Deliberativo
Artístico
Ceremonial
Otras especies

Conferencias
Simposio
Mesa Redonda
Discusión en grupos pequeños
Diálogos simultáneos
Comité
Seminario
Congresos
Otros eventos

El nivel más simple del intercambio de información es la comunicación oral, ésta puede realizarse de las siguientes maneras:

CHARLA: Es un intercambio de datos de carácter informal porque se genera sin intencionalidad y se disipa en el pensamiento de tal forma que no llega a convertirse en un mensaje con sentido y si llega se pierde.

CONVERSACIÓN: Se diferencia de la charla por el matiz. También es un intercambio de información pero se sujeta a un principio de sistematización de forma consciente que se convierte en un flujo continuo de comunicación: el emisor se vuelve pasivo cuando el receptor asume un carácter activo y viceversa.

ENTREVISTA: Las partes asumen perfectamente el papel de emisor-receptor. El entrevistador es un elemento pasivo generador de comunicación y el entrevistado asume el pasivo generando a su vez una retroalimentación al contestar las preguntas del activo. Este proceso se utiliza mucho para conocer a la gente, para confrontar y aclarar problemas o actitudes, para orientar, motivar o regañar y por ello se clasifica en: entrevista individual de persona a persona; colectiva los entrevistados son un grupo o un consejo; interna en donde los interlocutores pertenecen a la institución o el entrevistado pretende incorporarse a la misma; y externa cuando el entrevistado no es miembro de la organización ni pretende serlo.

La entrevista interna tiene varios propósitos:

- Empleo.- Se celebra con el solicitante del empleo y constituye una de las fases del procedimiento de selección.
- Estímulo.- Tiene lugar para reconocer méritos o felicitar a la persona que ha cumplido eficientemente con sus labores.

- **Queja.-** Debe ser cordial y se utiliza para recibir quejas, obtener información o comunicar decisiones al respecto.
- **Orientación.-** Para proporcionar información de instalación o introductoria que permite que el empleado se adecue con su ambiente laboral y logre una estabilidad emocional.
- **Actitud.-** Permite conocer las opiniones del trabajador sobre su trabajo y el entorno.

En cuanto a las técnicas:

- **Entrevista dirigida.-** Se efectúa basándose en preguntas y respuestas orales o mediante un cuestionario. Persigue información para el entrevistador.
- **No dirigida.-** Permite libertad al entrevistado para expresarse. Se debe alentar la confianza y hacerse un resumen reflectante sobre la esencia de lo expresado, sin detalles.
- **Presión.-** Se utilizan las preguntas en una forma brusca, a fin de que el entrevistado ceda porque se confunde. El propósito: la verdad.
- **Mixta.-** Es la combinación de dos o más técnicas según el objetivo que se persiga.

EL DISCURSO. El mensaje es planteado por una persona, orador, disertante, profesor que se dirige a un auditorio del cual no espera una retroalimentación explícita, no obstante el emisor debe estar atento a las respuestas de su público para lograr los objetivos fijados.

Los propósitos del discurso son:

- Aprender y Enseñar.
- Persuadir

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Conmover**
- **Agradar**

El método a seguir puede ser:

- **Leído**
- **Memorizado**
- **Improvisado**
- **Combinado**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.6 COMUNICACIÓN ESCRITA EFECTIVA EN LA ORGANIZACIÓN

Todas las comunicaciones comprenden la transmisión de palabras y de otros símbolos que pueden tener cualquier significado que se les asigne quien las usa y por lo tanto, la comunicación escrita sólo tendrá éxito en función del grado en que los significados asignados a las palabras y otros símbolos coincidan en las metas del emisor y el receptor.

El lenguaje más directo que promueve el ser humano requiere de dos habilidades: la de expresar sus ideas por escrito y la de leer con rapidez y alta comprensión.

“El lenguaje, no olvidemos, despliega una función para representar y una de carácter emotivo, para provocar o modificar actitudes. En lo referente a su carácter expresivo (interjecciones, apreciaciones estéticas) priva fundamentalmente la emotividad. En su dimensión mostrativa es concreto y preciso porque señala el objeto; es fundamentalmente lenguaje-actividad, en cuyo caso la acción resulta más relevante que la palabra, de donde podemos comprender que el carácter simbólico del lenguaje tiende ahora a la descripción que conduce al receptor a representarse cosas que no capta con los ojos.”²⁶

Una de las características para realizar un buen escrito es la claridad, para conseguirla necesitamos:

- **Selección de expresiones**, a fin de que no admitan más de una interpretación concreta, es decir, que exija o no tecnicismos y que se ajusten a las condiciones y comprensión de emisor-receptor.
- **Dar respeto a la puntuación y otras normas**, aumenta la probabilidad de que el receptor decodifique el mensaje del emisor dentro de los mismos esquemas del significado.

17. J.L.L. Aranguren, *op.cit.*, p. 27

- **Uso del lenguaje llano indirecto o directo**, porque mientras más largo y complicado sea el tema, mayor es la necesidad de que el lector reciba frases más cortas y sencillas. Los comunicados extensos, de primera impresión producen un rechazo que se convierte en una auténtica barrera de comunicación.

Para mejorar los escritos pueden colocarse ejemplos o frases que lleven refranes o algún recurso retórico. Se debe también imprimir rasgos personales en los escritos institucionales que permitan que el lector se identifique con ellos.

Será básico que organicemos nuestras ideas antes de ponerlas en papel y pensar en el interés y en la comprensión del lector.

A continuación definiremos los escritos que forman parte de la vida diaria de los empleados en las organizaciones y de los cuales se conoce muy poco su utilidad y objetivo.

RECADO O MEMOPARTE: Es la manifestación más elemental de la comunicación escrita. Su estructura responde a la necesidad de una comunicación rápida, mediante la cual el receptor puede actuar en razón del contenido. Adopta la especie de orden, instrucción, sugerencia, acuerdo, información.

MEMORANDO: Es un tipo de carta-resumen para uso entre los niveles internos de una organización. Su objetivo es recordar asuntos, comunicar disposiciones o solicitar informes. Debe ser un documento breve y claro y para ello debe tener un transmisor(es) y receptor(es) bien definidos; la fecha; el asunto debe quedar claramente establecido y el asunto se deberá tratar en muy pocas palabras y con un orden lógico.

CARTA: Formaliza la comunicación. En la parte superior lleva el nombre de la ciudad y la fecha, abajo del membrete, integrado por el nombre del organismo, su

domicilio, teléfonos y logotipo. Más abajo el nombre y dirección del destinatario. El desarrollo incluye un cuerpo o texto, así como la terminación.

CARTA DE SERVICIOS: Es aquella sin destinatario preciso, cuyo contenido plantea las posibilidades de servicio de una persona física o moral. Se utiliza por los profesionales que ofrecen sus servicios. Este tipo de carta trata de persuadir al lector, de la bondad y calidad de los servicios que se ofrecen.

Descarga automática de acuerdos: Es la formalización por escrito de las órdenes, instrucciones y sugerencias de los jefes de un organismo para evitar que se desvirtúen. Esto permitirá llevar el control de las decisiones y seguirlas hasta su destino final.

HOJA DE CONTROL DE DOCUMENTOS: Permite controlar la entrega, recepción, destino y tráfico de los documentos que se manejan en el organismo social. Agiliza el trámite, ahorra esfuerzo, concentra información y evita distorsiones en el mensaje.

CONTROL DE PROYECTOS: Es un instrumento que permite al emisor y receptor visualizar el grado de avance de los proyectos y el control de estos. Cada proyecto origina una serie de eventos o actividades básicas, a los cuales se les asigna un tiempo de realización. También ahorra tiempo y distorsión de la información. Contiene básicamente: número y nombre del proyecto, fecha de inicio, objetivo que se persigue y el programa de actividades y eventos que se deben desarrollar para alcanzar dicho objetivo.

ORDEN DEL DÍA: Tiene como fin agilizar las reuniones porque en éste se detallan los puntos a tratar. Evita la dispersión temática, facilita la disciplina y centra la atención en los asuntos trascendentes.

AGENDA: Es el registro de actividades que desarrolla un individuo. Contiene los datos básicos en torno al desarrollo de actividades derivados del trabajo, con fechas, horarios, nombres de personas que intervendrán y sitio donde se llevarán a efecto así permite la correcta planeación del tiempo.

ACTAS: El acta es el documento formal escrito, donde se protocolizan los asuntos tratados, es decir, es el documento en el cual se asientan los hechos sobresalientes de una reunión. Por disposiciones de algunas leyes, las actas deben constar en libros especiales autorizados para tal efecto, por ejemplo, las actas notariales.

MINUTAS: Su naturaleza es informal con una redacción muy breve y que servirá de base para elaborar, cuando sea indispensable el acta formal. Consigna el desarrollo de la reunión, el nombre de los participantes y la síntesis de sus proposiciones, así como la relación de acuerdos que tomaron los asistentes y los asuntos que fueron rechazados.

Estos son los documentos más utilizados en una organización. Debemos tomar en cuenta que cuando la comunicación requiere de exactitud, de tecnicismo y de un rigor lógico estricto, que no se puede soslayar, la escritura resulta la forma más recomendable. Sus efectos de medios de constatación y prueba y su alto valor como registro y depósito fiel de información son una ventaja sobre la comunicación oral. La desventaja más visible consiste en el peligro de que la comunicación sólo fluya en un sentido, por las dificultades que pueden presentarse para comprobar la reacción y retroalimentar el proceso, además porque comúnmente no escribimos correctamente al no expresar nuestras ideas como las pensamos. Así que lo mejor será encontrar un equilibrio entre las comunicaciones para combinarlas y hacer que los mensajes tengan el efecto esperado, por ello cualquier acto comunicativo necesita de una planeación, organización, integración, dirección y control.

CAPÍTULO 2

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA Y EXPOSICIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1 ESTADO ACTUAL DE LA INDUSTRIA EDITORIAL EN MÉXICO

La Industria Editorial en México se encuentra respaldada por la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana (Caniem), que es una institución autónoma y gremial que cuenta entre sus afiliados a las más importantes empresas e instituciones editoras de libros y publicaciones periódicas, aunque también están asociadas empresas que forman parte de la cadena productiva o de comercialización en el área editorial.

Entre sus principales actividades se encuentran:

- ◆ Verificar la libertad de expresión, y por consiguiente, de la publicación y circulación, ya que sin ellos el conjunto de la actividad social se ve frenada y languidece.
- ◆ Respetar la creatividad que conlleva a respetar el derecho de autor, pues lo contrario haría que la creación se inhibiera y se empobreciera el ambiente cultural.
- ◆ Defender la libertad de expresión y el derecho de autor.

La Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, fue fundada en 1964 y desde entonces ha obtenido a lo largo de su historia los siguientes logros:

Intercedió de manera determinante ante las autoridades gubernamentales en relación con los regímenes fiscales aplicados a la Industria Editorial en especial en lo relativo al impuesto sobre la renta (ISR) e impuesto al valor agregado (IVA). Así, obtuvo la reducción del 50% del ISR para los editores de libros (reducción que alcanzó el 100% hasta 1989, sujeto a la reinversión de utilidades). Para las empresas editoras de publicaciones periódicas, consiguió la expedición anual de reglas especiales de tributación del ISR desde 1976 hasta 1989. A partir de 1990 y hasta 1993, la Cámara obtuvo de la Secretaría de Hacienda que aplicara el "régimen

gubernamentales, lo que dio vida al Centro Mexicano de Protección y Fomento a los Derechos de Autor SGC (Cempro).

Estas acciones se ven ahora reflejadas en la coalición que formaron El Sistema de Transporte Colectivo (Metro), el Grupo 2000 Editores A.C. y la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, creando el pasaje Zócalo-Pino Suárez del Metro en el centro de la Ciudad de México. "Un paseo por los libros" consta de 40 módulos permanentes con libros de las editoriales más prestigiadas del país, auditorio y cafetería para la promoción y venta de publicaciones.

De los 143 socios registrados en la Caniem, 23 forman parte de algún grupo Internacional, entre los que destacan: Planeta, Grijalbo, Océano, Larousse, Pearson Educación, McGraw Hill, Plaza & Janés, Santillana, Emecé, sólo por mencionar algunos.

A pesar de realizar numerosas acciones para el fomento de la lectura, el mercado de lectura en México pasa por una gran crisis, considerando que actualmente somos más de 100 millones de mexicanos y sólo se lee en promedio 2.8 libros anuales. Por ejemplo, durante 1999 se vendieron en México 93.5 millones de ejemplares, pero 21 millones corresponden a libros de texto. En México se exportan 7.5 millones de libros por lo que de la primera cifra, la venta real queda en 65 millones de ejemplares vendidos en la República Mexicana.

Una de las acciones realizadas por el gobierno capitalino en ese entonces en pro del fomento de la lectura fue la repartición durante cinco sábados de cerca de 300 mil textos a quien se acercara a los corredores del Antiguo Palacio del Ayuntamiento con las ganas de leer un libro o por el simple hecho de que "algo" se regalaba. El proyecto fue llamado "Libertad para leer" sin embargo, fue tachado como un acto populista porque se acercaban las elecciones del 02 de julio del 2000; para otros fue una medida generosa tomando en cuenta que el salario mínimo de los trabajadores mexicanos es una burla, 35 pesos diarios que apenas sirven para sobrevivir, por lo cual es impensable que alguien pueda adquirir un

FALTA

PÁGINA

50

gubernamentales, lo que dio vida al Centro Mexicano de Protección y Fomento a los Derechos de Autor SGC (Cempro).

Estas acciones se ven ahora reflejadas en la coalición que formaron El Sistema de Transporte Colectivo (Metro), el Grupo 2000 Editores A.C. y la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, creando el pasaje Zócalo-Pino Suárez del Metro en el centro de la Ciudad de México. "Un paseo por los libros" consta de 40 módulos permanentes con libros de las editoriales más prestigiadas del país, auditorio y cafetería para la promoción y venta de publicaciones.

De los 143 socios registrados en la Caniem, 23 forman parte de algún grupo Internacional, entre los que destacan: Planeta, Grijalbo, Océano, Larousse, Pearson Educación, McGraw Hill, Plaza & Janés, Santillana, Emecé, sólo por mencionar algunos.

A pesar de realizar numerosas acciones para el fomento de la lectura, el mercado de lectura en México pasa por una gran crisis, considerando que actualmente somos más de 100 millones de mexicanos y sólo se lee en promedio 2.8 libros anuales. Por ejemplo, durante 1999 se vendieron en México 93.5 millones de ejemplares, pero 21 millones corresponden a libros de texto. En México se exportan 7.5 millones de libros por lo que de la primera cifra, la venta real queda en 65 millones de ejemplares vendidos en la República Mexicana.

Una de las acciones realizadas por el gobierno capitalino en ese entonces en pro del fomento de la lectura fue la repartición durante cinco sábados de cerca de 300 mil textos a quien se acercara a los corredores del Antiguo Palacio del Ayuntamiento con las ganas de leer un libro o por el simple hecho de que "algo" se regalaba. El proyecto fue llamado "Libertad para leer" sin embargo, fue tachado como un acto populista porque se acercaban las elecciones del 02 de julio del 2000; para otros fue una medida generosa tomando en cuenta que el salario mínimo de los trabajadores mexicanos es una burla, 35 pesos diarios que apenas sirven para sobrevivir, por lo cual es impensable que alguien pueda adquirir un

libro aunque lo deseara, porque tendría que dejar de comer cuatro días para sólo comprar un libro.

Este acto fue bueno porque acercó al pueblo a la lectura pero a corto o a largo plazo no generará lectores. El gobierno capitalino gastó en esta acción 2 millones 750 mil pesos cantidad que pudo haber invertido en mejorar la educación primaria, por ejemplo.

Mientras el gobierno perredista realiza acciones "clave" para el fomento de la lectura, la Cámara de Diputados autoriza un Ley para el Fomento de la Lectura y del Libro que pretende terminar con el 10 por ciento de rezago educativo. Para muchos editores y escritores, esta ley quedó incompleta porque la Secretaría de Hacienda se opuso a la iniciativa de ley que planteaba beneficios fiscales para todos los miembros de la cadena productiva del libro, con los que se buscaba entregar al público lector un artículo de menor costo. Se cree que la SHCP no autorizó esta medida por la competencia que puede crear con la producción de libro de texto. Por lo menos después de cuatro años de trabajo se llegó a algo. Lo que es indignante es que según cifras de la Caniem en México sólo existen 15 millones de lectores potenciales, un poco más del 10 por ciento de la población total.

La principal preocupación de todos los editores en México ha sido siempre el fomento a la lectura, de tal forma que se han desarrollado un sinnúmero de actividades para tratar de lograrlo. Es un hecho que además de la falta de cultura por la lectura, otros factores de tipo económico social han afectado los índices de lectura. Recordemos que desde la época del presidente López Portillo, México no se ha podido recuperar de tantas crisis, al grado que hoy día estudiar se ha convertido en un lujo. Con base en esta problemática económica pensemos que el libro no es un artículo de primera necesidad y agreguemos que el nivel educativo que se imparte en nuestro país sufre de múltiples carencia. Si además, añadimos el uso de nuevas tecnologías creadas recientemente y que crecen a pasos agigantados como es el caso de Internet, cuyo desarrollo ha sido palpable en México entonces afirmaremos que el panorama de la Industria Editorial en México, no es excelente. Muchos apocalípticos afirman que con esta herramienta la desaparición del libro

es inminente. Esta afirmación se basa en que con Internet viviremos en un mundo sin fronteras donde sólo un clic permitiría acceder a lo que los sabios de otras épocas soñaron, una biblioteca con todo el saber humano. Sin embargo, tomemos en cuenta que en la actualidad el 80 por ciento de la población mundial no tiene acceso a Internet, esto quiere decir que la brecha entre pobres y ricos se ve con claridad y el libro forma parte de esta brecha puesto que leer también "es un lujo".

Esto deriva hacia el fondo del problema: el uso de Internet para la distribución de información o de un libro en específico no lo es; el problema en realidad es que los mexicanos en su mayoría no tienen el hábito de leer y las posibilidades de hacerlo (con esto por supuesto, no me refiero a la clase económica alta, que obviamente queda excluida). Remontémonos a la historia, cuando apareció la televisión y recordemos que no ha desaparecido; la radio y los periódicos continúan. Así es que no hay comparación en tener impreso un documento de la red, como en tener sobre la cama un libro.

José Luis Montreal (presidente del Grupo Océano), en una entrevista para el periódico Uno más Uno del 19 de junio comentó al respecto: "Los editores tendremos que incursionar en todo, pero yo creo que los libros en soporte papel seguirán constituyendo como mínimo el 70 por ciento de las ediciones. Tanto es así que cuando hablamos de cosas que acompañan al libro impreso, como puede ser un CD, un vídeo, siempre estamos hablando de complementos. El libro en soporte papel es insustituible. Sólo basta observar que es mucho más manejable un diccionario impreso que una enciclopedia electrónica. Ahora los editores tendremos que pensar que no sólo editaremos libros, sino también contenidos, por lo que el medio que se utilice para mí ya no tiene la menor importancia".

Cabe señalar que una de las grandes ventajas de la red es plenamente informativa. Las estadísticas muestran que una librería puede tener de dos mil a 3 mil títulos, pero a través de la red el lector tiene acceso a 50 mil títulos cifra que ninguna librería en el mundo puede alcanzar.

Sin embargo, la Internet no representará problema alguno para los editores porque hasta ahora la gente que tiene el hábito de leer, prefiere tener físicamente un libro, olerlo; para muestra la afirmación del ya fallecido Octavio Paz: “No me imagino leyendo un libro en Internet se pierde el olor, el contacto de la piel con la tinta y el papel...”

La lectura no sólo es un factor económico, la escritora Silvia Dubovoy especialista en libros infantiles y, además, reconocida en España y Chile por sus proyectos didácticos y pedagógicos, afirma: “Los maestros llegan a ser los peores enemigos de la lectura porque obligan a sus alumnos a memorizar textos, y si no lo hacen, los regañan. El resultado es que los niños desarrollan un rechazo a los libros”²⁷

Es cierto que -como ya lo mencionamos anteriormente- (el sistema educativo en México) es disfuncional, y los maestros no toman en cuenta que si logran formar un lector en la primera edad seguro formarán en él un hábito de lectura.

El factor económico representa un problema mayor pero aún así me parece que no hemos llegado al fondo de dicho problema porque aunque en México se pueden adquirir libros de los mejores y más baratos del mundo (principalmente los editados por la UNAM), en el país se lee muy poco, al grado de que en una lista de 108 naciones, elaborada por la UNESCO, México ocupa el penúltimo lugar.²⁸ En comparación con la cantidad de habitantes en México hay muy pocas librerías, y estas van en descenso. También hay que señalar que en España, Italia y Francia, se quejan del descenso de la lectura.

Fernando Macotela, Director de la Feria Internacional de Minería, señala que hace poco se enteró por el diario *El País* de Madrid que 45% de los españoles no leían un libro completo al año, lo cual le remite al refrán “mal de muchos, consuelo de tontos”. Y sin embargo “ello no quiere decir que digamos “si los españoles están así nosotros no tenemos por qué estar mejor”.

²⁷ Raquel Peguero, *La pena de la lectura*, Periódico La Jornada 21 de junio del 2000, p. 05

²⁸ *Ibid.*

Y enfatiza: "No queda más que luchar y luchar para difundir al libro y a la lectura. Las cifras, es cierto, son negativas, entristecedoras, pero al mismo tiempo, en términos absolutos, se está publicando más que antes y vendiendo mayor número de libros en el país".

Las estadísticas oficiales reportan que cada mexicano lee un promedio de 2.8 libros al año cuando en países desarrollados esta cifra asciende a 20 y la UNESCO recomienda por lo menos cuatro.

Lo grave es que si en los años cincuenta el tiraje promedio de un libro era de 3 mil ejemplares para 30 millones de habitantes: en 1996 la cifra bajó a 2 mil para 90 millones.

Sólo 1% -principalmente egresados universitarios- consume la mitad de los libros editados en el país. El 50% de los hogares mexicanos donde vive un familiar con licenciatura tiene menos de 30 libros en casa; seis de cada 10 no compró libros en los últimos 12 meses; y la cuarta parte de los profesionales mexicanos no ha visitado una biblioteca pública.²⁹

Según la Cámara Nacional de la Industria Editorial en 1997 se editaron 421 millones de ejemplares; de esta producción 57% correspondió a libros de texto y solamente 6% a literatura.

Por otro lado, las librerías representan únicamente 9% de los puntos de venta de libros, frente a 30 mil tiendas de autoservicio y cafeterías que alcanzan 44%. De cada 100 librerías registradas en 1987, hoy sólo queda la décima parte.

Ante esta realidad, la política de fomento a la lectura ha quedado en los enunciados, pues a pesar de tener planteamientos claros y hasta avanzados los planes y programas en la materia se quedan sólo en promesas. Un dato habla muy claramente del compromiso

gubernamental: la red nacional de bibliotecas creció 9.2% de 1995 a 1999, cuando en el período 1984-88 creció 48.8%. Esto quiere decir que el gobierno actual redujo 23%, en términos reales, el presupuesto destinado a bibliotecas.

La disminución también fue en términos relativos. En 1989 el presupuesto en bibliotecas equivalía a 0.22% del gasto educativo y en 1999 representó únicamente 0.07%.

En cuanto al fomento de la producción de libros. Luis David Gálvez, diputado perredista, hace referencia al incremento en costos por la crisis recurrentes de la economía y a la apertura comercial. De hecho, la industria editorial enfrenta una severa desestabilidad desde hace años, lo que pone en duda su futuro, ya que “de 1980 a la fecha las ventas de libros han caído 20%”. Sin embargo, el Estado no ha promovido acciones que la fomenten. En este sentido la posición oficial ha sido muy clara: nada de excepciones fiscales, cero protección y una completa falta de definición sobre temas relevantes como los derechos autorales”.³⁰

Para salvar a la industria editorial el remedio propuesto por el presidente Ernesto Zedillo el pasado 12 de noviembre consiste en “multiplicar a los lectores” lo que no es tarea fácil ni inmediata: de ahí que con la aprobación de la ley se busque que “el privilegio del hábito de la lectura no sea de unos cuantos sino de todos los mexicanos”.³¹

En los artículos transitorios de la nueva ley de Fomento a la Lectura y al Libro, se establece que en un término de 90 días contados a partir de la entrada en vigor deberá formarse un Consejo y a los 60 días de integrado expedirse su reglamento y programa de trabajo.

El Consejo estará integrado por autoridades educativas, 23 vocales involucrados en el tema, los presidentes de las comisiones de Educación y Cultura del Congreso de la

²⁹ *Ibidem.*

³⁰ Armando Ponce, *Se aprobó la Ley de Fomento a la lectura y al libro*. Revista Proceso, Marzo 2000, p. 56

Unión, representantes de la Cámara Nacional de la Industria Editorial, institutos de cultura de todo el país y escritores.

Al fijar su posición sobre el tema, la diputada panista, Beatriz Zavala Peniche informó que en México se puede responder en 90% a la demanda de educación para niños y jóvenes menores de 14 años, pero nada más se logra satisfacer a 52% de los que llegan a los 15 años y menos de 35% de los mayores de 18 años tienen acceso; además de que la deserción escolar en las zonas rurales es de 80%.

La legisladora argumentó que en 1999, de 95 millones de mexicanos alrededor de 79 millones no asistieron a una biblioteca el año anterior, cuando 39 millones de ellos están alfabetizados y se encuentran en plena edad productiva.

Los datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), revelan que la consulta del estudiantado a las más de 12 mil bibliotecas existentes, es en promedio de 20 veces al año.

“Aunado a lo anterior —dijo— existe un problema grave de rezago educativo, pues 9.8% de la población es analfabeta y el promedio nacional de escolaridad es de 7.5 años. Prácticamente, en México hay un potencial de sólo 15 millones de lectores, ya que el resto de la gente no lee.”

³¹ Jorge Rodríguez, *Buscan fomentar la lectura*, Periódico Op.Cit., Marzo, p. 10

2.2 LA INDUSTRIA EDITORIAL ESPAÑOLA

La industria editorial española es un negocio que mueve al año millones de dólares con la edición de más de 62 mil títulos en castellano, casi mil empresas con fuertes intereses en América Latina y un tiraje de 269 millones de ejemplares.

Conforme ha ido avanzando el proceso de globalización, las editoriales se han apuntado a la gran carrera de las multinacionales, convirtiéndose en transnacionales del libro.

La concentración empresarial provocó que la industria editorial llegara a cifras insospechadas de beneficios económicos, aunado a la competencia feroz, el aumento de las exportaciones a un mercado de 400 millones de lectores en español, y la ambición sin límites.

Estas empresas son ahora potentes grupos que buscan cotidianamente absorciones con otras editoriales, fusiones, alianzas, compras o ventas, transformando el mapa editorial español.

Los megagrupos han ido sumando a sus organigramas pequeñas, medianas o grandes editoriales, convirtiéndose en oligopolios para controlar el precio y la venta de sus productos.

Las fusiones, alianzas o concentraciones cambian las posiciones comerciales de las distintas editoriales, sus líneas de edición, sus apuestas, y eso se nota en las estanterías de las librerías, donde ahora abundan los títulos de figuras mediáticas con cierta celebridad, los *best-seller* al vapor y los libros de actualidad momentánea. Según Alejandro Sierra, editor de Trotta, "Estas políticas de concentración están siendo especialmente agresivas para el libro en la medida en que de ser un artefacto al que le sientan bien el ritmo lento y la permanencia está siendo sometido a un ritmo acelerado (creación artificial de *best-seller*,

rentabilidad no inferior a 15% exigida por la aplicación de rígidas leyes del capital financiero, rotaciones artificiales que han convertido la cultura espectáculo”.

La tendencia de la globalización apunta a que las empresas que mejor posicionadas estén o las que tengan mejor suerte, irán creciendo hasta eliminar a las menores y quedarse ellas solas con el mercado. Lo que Carlos Marx llamaba “la explotación de los capitalistas por los capitalistas”.

México tiene 100 millones de habitantes y lectores potenciales, tan sólo el 50% de la población es menor de 20 años, es lógico que los países europeos, primordialmente España que tiene el mismo idioma que México vea un país con gran oportunidad de negocio.

En España existen cuatro grandes grupos representativos en cuanto a producción: Planeta, Anaya, Plaza-Círculo de Lectores y Santillana, y en todos ellos se da la intervención de otros grupos extranjeros.

Después siguen Club Internacional del Libro, Océano, Salvat, SM, Ediciones B Grupo Zeta, Aranzadi, RBA, Grijalbo-Mondadori, Pearson Educación y Ediciones 62, entre otros.

Según la revista española *Delibros* el mayor grupo editorial del mundo es Planeta, que factura 125 mil millones de pesetas, le sigue Anaya que pertenece a un grupo Francés llamado Havas que a su vez pertenece al grupo internacional Vivendi. En tercer lugar está el megagrupo Bertlesman, que a recientes fechas ha desbancado al Grupo Anaya pues acaba de fusionarse con Grijalbo-Mondadori y posee a la editorial de libros en español más importante de Estados Unidos, Random House formando el emporio Random House Mondadori, este gran nombre incluye sellos editoriales como: Plaza y Janés, Grijalbo, Galaxia Gutenberg, Debate, Lumen, Sudamericana, Mondadori, Montena, y recientemente la prestigiosa editorial infantil Beascoa.

El cuarto grupo es Santillana, que pertenece al afamado Grupo Prisa y los sellos editoriales que lo conforman son: Taurus, Alfaguara, Altea y Aguilar y periódicos como *El País* y *Cinco Días*, más Canal Plus y Canal Satélite Digital.

Los 10 primeros grupos concentran ahora el 70% del mercado y el otro 30% esta repartido entre 300 editoriales más.

El estudio de *De libros* concluye:

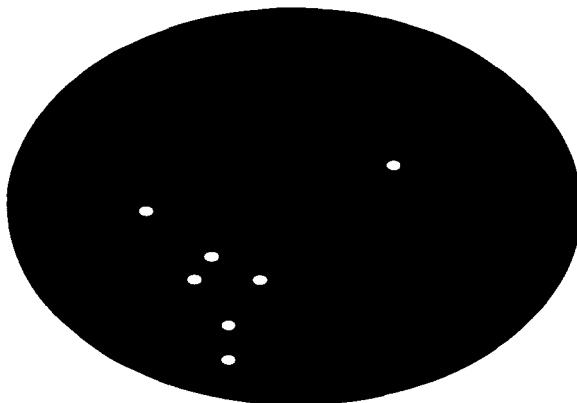
“Ni qué decir tiene que este camino no tiene regreso, aunque puede no tener final, y que serán cada vez más numerosas las integraciones, y si la experiencia de otros sectores nos sirve como espejo, llegarán a producirse grandes fusiones entre los grupos y habrá que hablar, necesariamente, de un nuevo mercado con la presencia dominante de los macrogrupos”³².

³²Armando Ponce, *La macroeconomía del libro español*, Revista Proceso, 22 de abril de 2001, p. 13

2.3 EL CASO ESPECÍFICO DE EDICIONES B MÉXICO

Aunque Grupo Zeta -el grupo dueño de Ediciones B- no se encuentra entre los primeros cinco grupos editoriales, sí está entre los primeros quince. Ediciones B fue fundada en 1986 por Grupo Zeta (grupo líder de comunicación en España), luego de la compra de la desaparecida Editorial Bruguera. El éxito de los primeros títulos infantiles, liderados por los cómics, permitió un crecimiento rápido y seguro. En los primeros años se forjaron algunos de los exitosos escritores que hoy conforman su catálogo: Tom Wolfe, Noah Gordon, Martin Handford, James Ellroy, Bret Easton Ellis, entre otros.

Tras la compra en 1996 de la editorial argentina Javier Vergara Editor, las 20 colecciones de este sello se sumaron a las ya existentes, lo que permitió una consolidación de Ediciones B en Latinoamérica con la presencia de sus libros a través de su implantación en España, Argentina, Chile, Uruguay, México, Colombia, Venezuela y Ecuador. El crecimiento de Ediciones B ha sido continuo durante estos 13 años, consiguiendo uno de los primeros puestos en el sector editorial de habla hispana.



EDICIONES B EN AMÉRICA LATINA Y EUROPA

En el caso específico de México, Ediciones B tenía presencia en el mercado pero con el nombre de Grupo Editorial Zeta, que era la empresa que se encargaba de comercializar el fondo, así, prácticamente funcionaba sólo como distribuidora de Ediciones B Barcelona, y por lo tanto, no se trabajaba con la misma filosofía que en España, es decir, no existía una cultura organizacional.

En 1997 se da la fusión entre dos grupos, la editorial comprada Javier Vergara Editores y la distribuidora Grupo Editorial Zeta, ambas le dieron vida a lo que hoy conocemos como Ediciones B México, S.A. de C.V., y comercializa dos sellos editoriales: Ediciones B y Vergara.

Los escritores de gran fuerza para Ediciones B en su mayoría son extranjeros ocasionando una desventaja ante los escritores que se conocen en México y que son de gran importancia para el mercado como: Gaby Vargas, Carlos Fuentes, Octavio Paz, Elena Poniatowska, José Agustín, Elena Garro, Ángeles Mastreta, Enrique Krauze, Guadalupe Loaeza, Paco Ignacio Taibo II, Carlos Castaneda, Laura Esquivel, José Saramago, Isabel Allende, Gabriel García Márquez, Justin Gaardner, Carl Sagan, Daniel Goleman, Harry Marrel, Simon Reynolds, Erwin Moller, Jerry Dorman, Devra Hill, Bryan Robinson.

De entre los grandes escritores con los que cuenta Ediciones B están: John Grisham, Noah Gordon, Tom Wolfe, Toni Morrison, Martín Handford, Matt Groening, Douglas Coupland y Bret Easton Ellis, entre muchos otros.

Son dos las categorías generales en las que se divide el fondo editorial de Ediciones B México del sello Ediciones B: Infantil y Adultos.

El conjunto de las colecciones de Ediciones B que a continuación mostraremos, hacen un total de 3260 títulos.

INFANTIL

SIMPSON SÚPER HUMOR SIMPSON Y LOS SIMPSON

La serie de caricaturas más popular del planeta, trasladada al papel. Con todas las aventuras y peripecias que caracterizan a esta singular familia.

DISNEY SÚPER DISNEY, OLÉ DISNEY, HORA CERO DISNEY

Los mejores libros y cómics de la mayor factoría de sueños de jóvenes y adultos.

EN BUSCA DEL VALLE ENCANTADO

Coraje, compasión, responsabilidad, honradez, ... para inculcar virtudes a los niños.

WALLY ¿DÓNDE ESTÁ WALLY?

Una búsqueda que ha revolucionado los modos de relación con el libro ilustrado. Y que ofrece al niño poder mejorar su concentración divirtiéndose buscando al viajero (Wally) más famoso del mundo.

CALVIN & HOBBS Y FANS Calvin & Hobbes, la historia del niño más terrible, contestón, maleducado y popular.

LIBROS ACTIVOS Una puerta abierta a la imaginación y al aprendizaje de forma interactiva, con títulos como *Vamos a dibujar*.

MUNDO INFANTIL

Una colección pensada para facilitar el primer acercamiento a los niños a la lectura a través de los juegos de Lego.

HISTORIAS INOLVIDABLES

Julio Verne, Alejandro Dumas, Mark Twain, ... los grandes clásicos, con ilustraciones que invitan a conocerlos.

HORA CERO

La novelización de las películas de más éxito entre niños con imágenes de la película.

FANTASVILLE

Libros de terror para niños con la garantía de los textos bien escritos.

TRILLERS

R.L. Stine ha creado el lugar donde se debe acudir cuando se quiera pasar miedo.

LA ESCRITURA DESATADA

La calidad literaria define una colección pensada para grandes lectores jóvenes, con autores como: Toni Morrison, Yasar Kemal o Steven Spielberg.

RUGRATS

Cuentos ilustrados de estos populares personajes que ayudan a los primeros lectores a hacerse mayores.

VIGILANTES

La ciencia-ficción y el suspenso se conjugan para crear la colección más inquietante del año.

LIBRO COFRE

Utensilios, pergaminos, pinturas, libros y juegos para aprender las culturas antiguas. Unas obras llenas de sorpresas.

DILBERT

La vida es una oficina para Dilbert, uno de los personajes más populares del mundo del cómic.

SUPERSTARS

Las fotos inéditas y las biografías, a veces no autorizadas, de los ídolos juveniles.

LA CALLE DEL TERROR

De la mano del genio del terror, R.L. Stine, la mejor forma de crear misterio. Sin violencia.

LOS TRES DEL MISTERIO

Para chicos aficionados a resolver misterios creados por ellos mismos.

INTERNET DETECTIVES

La intriga y las mejores aventuras para jóvenes lectores aficionados a ña red.

PALABRAS

Una selección de dichos fundamentales de 12 culturas universales: la Antigua Roma, el Islam, el Cristianismo...

SECRETOS

Libros juego para aprender de forma práctica los temas más variados: Secretos de la brújula, Secretos de la meteorología...

DIVERJUEGOS

Los juegos de mesa convertidos en cuentos. Para aprender en familia.

DIVULGACIÓN DK

Para aprender de la mano de Dorling Kindersley, la editorial maestra de los libros ilustrados.

DICCIONARIOS DK

Conceptos básicos explicados con las mejores ilustraciones y la mayor precisión en nuestras enciclopedias visuales.

VOLÚMENES SINGULARES

Ediciones especiales para aprender valores fundamentales, ciencia o arte.

VIB

Una colección de bolsillo ecléctica y abierta y abierta a todos los géneros y niveles de lectura, desde los clásicos hasta la ciencia-ficción. Con firmas como Katherine Neville y Caleb Carr, entre muchos otros.

BIBLIOTECA DE BOLSILLO

Una presentación con formato manejable de los grandes éxitos de Ediciones B en todos los géneros, con obras, por ejemplo, de Anne Rice y John Grisham.

BIBLIOTECA GRANDES VIAJEROS

Los grandes títulos clásicos y modernos de la literatura de viajes: un género híbrido entre la biografía y la novela de aventuras. De Marco Polo a Robert D. Kaplan

CRÓNICA ACTUAL

El espacio para conocer mejor la realidad que nos rodea. Libros de investigación cuyas páginas están impregnadas de política y, a veces, de denuncia.

DE VIVA VOZ

Memorias y biografías que se nutren de experiencias con fuerza para cambiar el curso de la vida.

LIBROS DIVULGATIVOS

Un modo de llevar al niño al conocimiento por medio de la diversión y el placer.

Desde las civilizaciones antiguas vistas en forma de periódico hasta libros 3-D.

ARCO IRIS

La mejor forma de entender el medio ambiente y aprender a cuidarlo.

ADULTOS

LA TRAMA

Loa grandes autores en la mejor presentación: Noah Gordon, Stephen King... Dirigida a quienes buscan una historia que los mantenga leyendo a pesar de las prisas.

NOVA

La colección de referencia de la Ciencia-ficción en español. Con clásicos como Heinlein, Anderson y Pohl y nuevas voces como Card, Simmons, Willis...

ORIENT EXPRESS

El estilo de los autores está por encima de géneros: James Elroy, Carlos Castaneda, James Redfield, Marlo Morgan...

FICCIONARIO

Atxaga, Fajardo, Gamboa, Botero... Una ventana abierta al encuentro de nuevos valores literarios en habla hispana.

SINE QUA NON

Astronomía, antropología, psicología, economía... temas apasionantes tratados por autores como Sagan, Fukuyama y Pinkola Estés, entre otros.

DORLING SERIE DIVULGACIÓN

Libros de consulta sobre temas fundamentales, con la garantía de Dorling Kindersley y títulos como *Multimedia: Guía completa y Vivir sin estrés*.

ILUSTRADOS

Cocina, salud, bienestar mental y físico, manualidades... temas prácticos explicados con numerosas ilustraciones.

CLAVES

Todos los ámbitos del saber en una colección ilustrada de formato muy manejable y con la calidad de la editorial francesa Gallimard.

SIN FRONTERAS

Las guías de viaje con información rigurosa, completa y práctica para ir por el mundo. El mejor anfitrión en cualquier país desconocido.

BIT

Una colección que coloca los programas de cómputo al alcance de cualquier lector, con dos series que corresponden a dos niveles de dificultad, el básico y el avanzado.

VIB VERGARA

Biografías, novelas románticas, temas de autoayuda en una edición de bolsillo y a precios asequibles.

BIOGRAFÍA E HISTORIA

Dedicada a conocer a los grandes personajes de la historia y del glamour, abarca también ensayos analíticos sobre periodos históricos.

SABIDURÍA ANCESTRAL DE LOS NATIVOS NORTEAMERICANOS

Para conocer en imágenes ritos, símbolos y saberes de una gran civilización pasada.

BIBLIOTECA RADICAL

Una colección que explica los grandes interrogantes que tienen más vigencia que nunca: genética, astronomía, filosofía...

CLAVES DEL SIGLO XX

Crónica del s. XX que recrea en imágenes los hechos que marcaron cada década.

HOLLYWOOD

Una colección ecléctica que reúne grandes libros de consulta de diferente naturaleza: sexo, religión, cine...

AMOR Y AVENTURA

Narraciones de amor, sexo y ternura dirigidas a los amantes del romanticismo.

INSPIRACIÓN

Pensamientos que llegan como palabras de consuelo, amor, amistad, Dios, esperanza. Contando con grandes pensadores como Richard Bach y Morris West.

BUSINESS CLASS

Los libros con las ideas más prácticas que todo ejecutivo debe saber para triunfar en los negocios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PARA VIVIR MEJOR

La mejor colección de libros de autoayuda que existe en el mercado mexicano con obras como *La Inteligencia Emocional*.

NOVELA MODERNA

Una selección de la mejor narrativa actual en este género, de la mano de autores con mucho prestigio como Elizabeth Adler.

TEXTOS LIBRES

Esta colección agrupa obras con exquisita creación literaria y de una crítica aguda hacia los mejores escritores mundiales.

MUJERES REBELDES

Una colección rebelde porque agrupa en ella las biografías de aquellas mujeres que han desafiado a la sociedad en su tiempo.

VITAE

Creada para dar a conocer a los lectores todo lo que concierne al cuerpo humano, a la vida.

NOVELAS HISTÓRICAS

Las obras que dan un salto en el tiempo y recrean grandes historias.

HISTORIAS DE VIDA

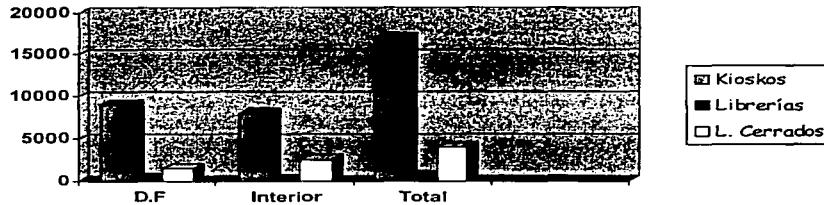
Relatos basados en casos reales con gran fuerza sentimental.

TIEMPOS VIVOS

La selección de crónicas que rememoran tiempos pasados desde un punto de vista íntimo y personal.

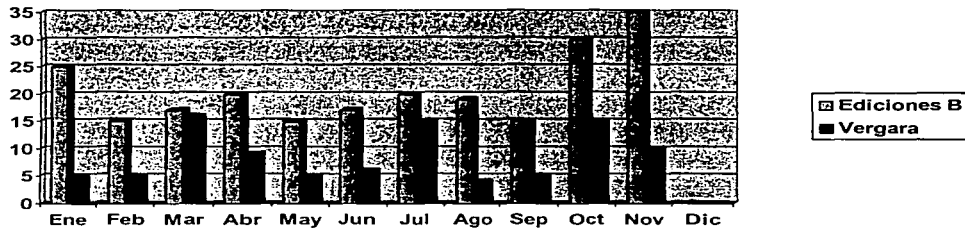
Para la Industria Editorial como para cualquier tipo de industria es muy importante saber con cuántos puntos de venta cuenta, ya que esto reflejará en gran medida el mercado existente. Así, en esta gráfica podemos ver que, comparando con otros países, por ejemplo, España que cuenta con más de 2000 librerías, México se encuentra en condiciones paupérrimas ya que sólo contamos con 600 librerías³³ en toda la República Mexicana.

En la siguiente gráfica se muestran tres apartados: kioskos, librerías y locales cerrados. Los kioskos son lo que conocemos comúnmente como Puestos de Periódicos, estos se encuentran generalmente en las esquinas de avenidas principales; las librerías son el lugar específico en donde, como su nombre lo indica, se venden libros; y los locales cerrados son tiendas departamentales que incluyen en uno de sus departamentos secciones como libros y revistas, un claro ejemplo de estos son: Sanborns, Liverpool o Palacio de Hierro. Esta gráfica representa los puntos de venta en que Ediciones B distribuye sus libros:



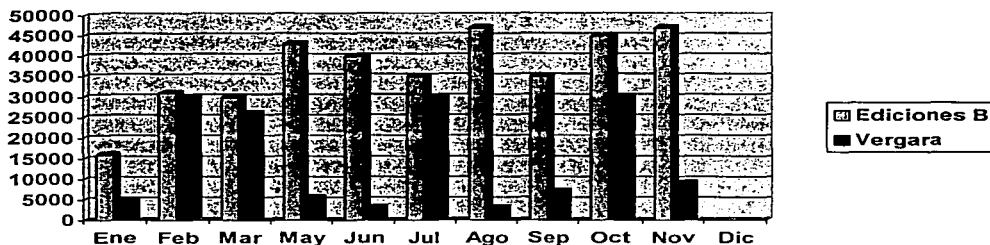
Una fuente importante del ingreso mensual de los editores es el lanzamiento de títulos nuevos al mercado; en el caso específico de Ediciones B, está lanzando un promedio de 32 novedades mensuales (Gráfica 1). Otro factor relevante para el lanzamiento es el tiraje de novedades con el que se cuenta, para Ediciones B el promedio de tiraje en 1999 fue de 33,333 ejemplares (Gráfica 2).

GRÁFICA 1. MUESTRA LA CANTIDAD DE NOVEDADES MENSUALES EN 1999



³³ www.caniem.org.mx

GRÁFICA 2. MUESTRA EL TIRAJE MENSUAL ACUMULADO DE LAS NOVEDADES MENSUALES EN 1999



Ediciones B, pertenece a una empresa española que ha apostado por potenciar el libro en castellano en toda América Latina. México es sin duda su principal comprador. (Durante 1999, la industria editorial española realizó exportaciones por un volumen total de 400 millones de dólares aproximadamente de los cuales México pagó casi 53 millones de dólares, cifra ligeramente menor que en 1998, según los más recientes datos de la Secretaría de Comercio Exterior de España).³⁴

Actualmente Ediciones B, con una participación del mercado muy importante en libros infantiles, se encuentra entre las tres primeras editoriales, junto con Publicaciones CITEM y Fernández Editores; en lo que a libros de adultos se refiere junto con Alfaguara, Random House Mondadori, Planeta y Océano; y en libros ilustrados con Aguilar, Diana y CITEM.

³⁴ Catálogo de Expositores Feria Internacional del Libro 2000, p. 2

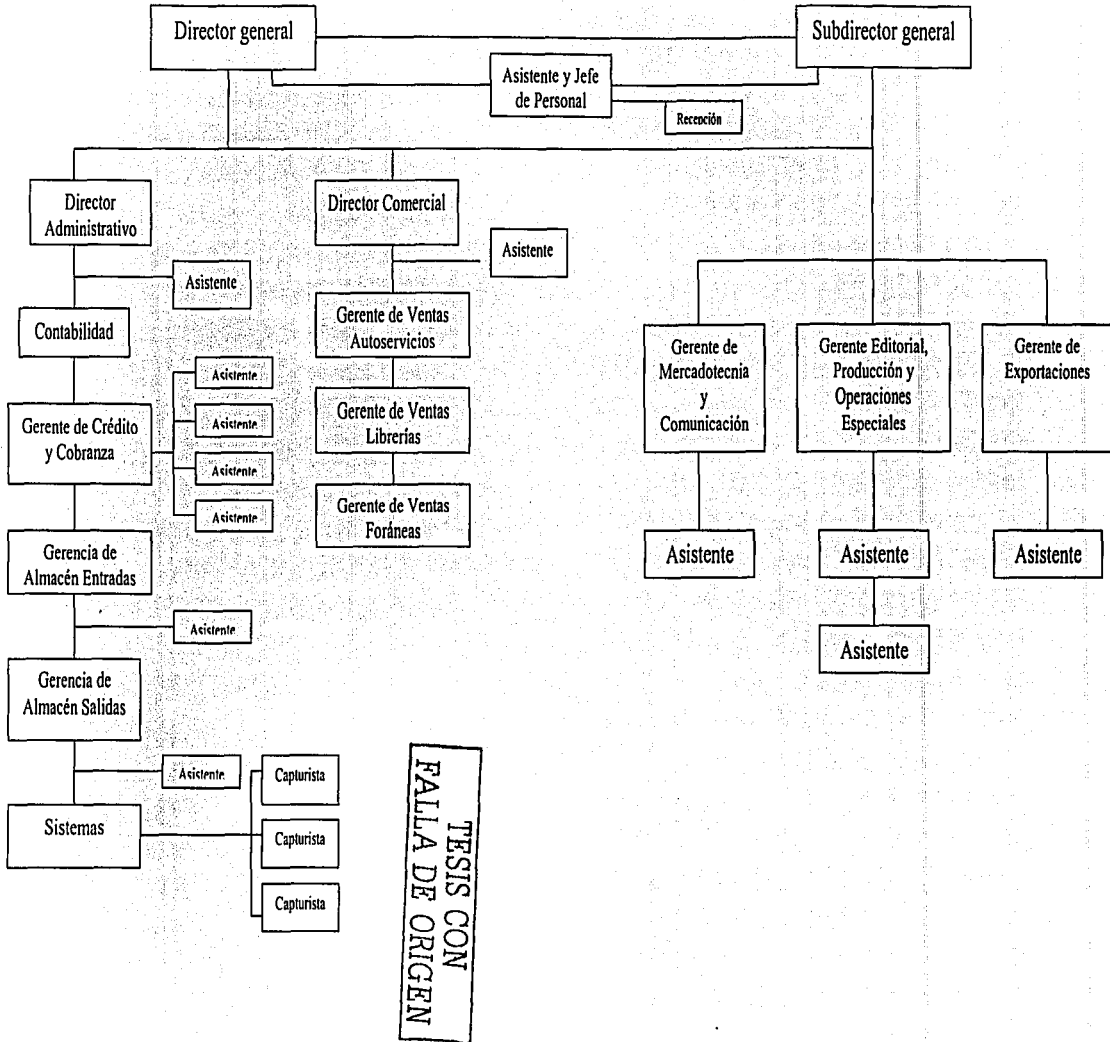
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.4 ORGANIGRAMA ACTUAL DE EDICIONES

Ediciones B ha pasado por muchos cambios en su estructura a lo largo de estos últimos 3 años lo que ha provocado un rompimiento y un desconocimiento de los cargos y responsabilidades de los empleados, esto se debe en gran parte a la mala distribución del trabajo que se refleja en el siguiente organigrama:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ORGANIGRAMA DE EDICIONES B HASTA EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2000



En la primera línea de esta estructura existen dos figuras con el mismo nivel jerárquico, es decir, el Director general y el Subdirector general; ambos poseen la misma autoridad sobre el personal generando muchos problemas de comunicación horizontal, vertical y ascendente porque los objetivos de ambos son distintos así, las instrucciones suelen ir por dos caminos diferentes provocando confusiones y conflictos con sus subalternos.

Aunado a esto, la relación profesional que existe entre ambas figuras es de competencia, una lucha de poderes. El Subdirector general tiene cierta ventaja sobre el Director general porque conoce Grupo Zeta desde su inicio - hace alrededor de 20 años - y es la persona en la que confía la casa madre ubicada en Barcelona, España.

Recopilamos mucha información aplicando entrevistas a los empleados clave y citaremos un ejemplo de la nula comunicación entre las directrices principales de la empresa identificado durante la Feria Internacional del Libro Guadalajara, o también conocida como "La FIL" por sus siglas. Ésta Feria es la segunda más importante de su clase en el mundo -la número uno es la de Frankfurt (Alemania)- y allí se dan cita grandes figuras literarias. Cada año se rinde homenaje a un país, en el 2000 se le rindió a España, porque la conjunción del fin o inicio de milenio con España era fenomenal ya que México importa la gran mayoría de libros a este país. Debido a la envergadura del acto los ojos de los altos ejecutivos de la empresa estaban puestos en México. Ediciones B, debía cambiar su imagen corporativa así que se produjo una escenografía teatral para decorar el *stand* de 290 metros cuadrados. Se colocó una manta que cerraba el espacio asignado como si fuese un cielo y los paneles exhibían el fondo completo de la editorial de aproximadamente 3,200 títulos; las mesas de exhibición básicamente mostraban novedades y libros de gran venta. El Director general se presentó al acto y se encontró con un *stand* que desde su perspectiva, no comunicaba la imagen corporativa de la empresa, pero lo grave fue no haberlo informado con antelación del cambio de imagen. El Subdirector general, recordemos que según el organigrama presentado poseía la misma jerarquía, era el responsable de

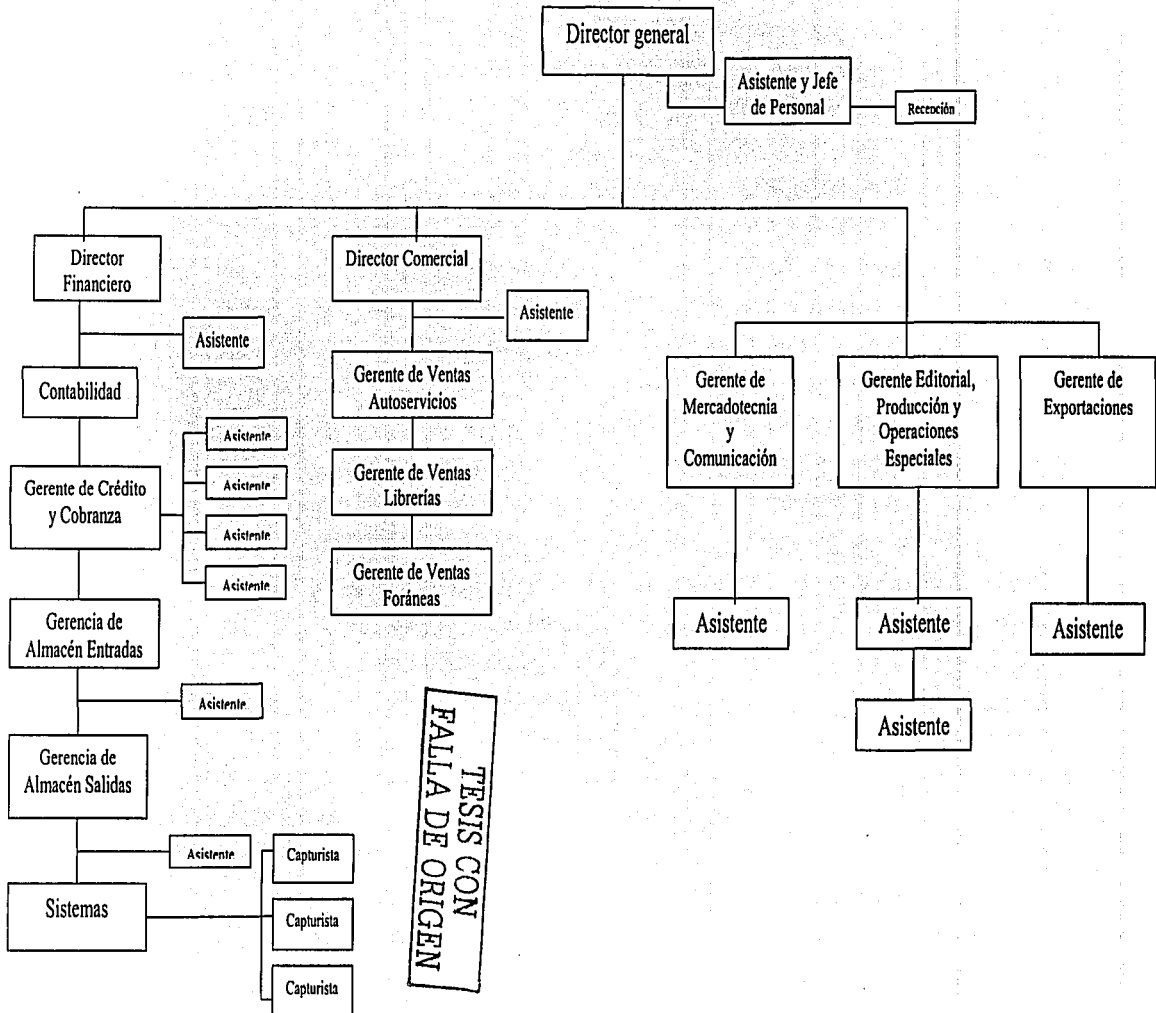
informarle, pero nunca lo hizo, el fin fue hacer quedar mal al Director pues la Gerente general del Grupo lo atiborró de preguntas sobre el stand que no pudo responder. Sin embargo, esta acción no afectaba a ninguna parte del equipo que asistió a trabajar en el magno evento, sino que después de dos días de exhibición, el Director general mandó a los Gerentes de Ventas a cambiar toda la exhibición sin preguntarle a nadie, claro, estaba ejerciendo el poder que le otorgaba su puesto. Las quejas del personal fueron muchas porque la decisión de cambiar la exhibición terminó en una tremenda regañada para ellos de parte del Subdirector, que nunca fue consultado. La molestia del Subdirector fue tanta que tuvieron que ir a la Cd. de México para que la Gerente general definiera funciones entre ambas figuras. Luego de dos días de charlas las responsabilidades quedaron así: El director general sólo tendría injerencia en las cuestiones administrativas y nada más; mientras que el subdirector general también tendría injerencia en las administrativas pero pondría mayor atención a las comerciales y esto incluye todo el organigrama arriba presente, por supuesto esta decisión no fue comunicada oficialmente a los empleados, entonces ¿Bajo qué directrices trabajaría la empresa? A partir de ese momento la Comunicación Informal en los trabajadores se acrecentó.

Una vez que se fueron los altos mandos, el director general hizo caso omiso de las instrucciones, así que se declaró una especie de guerra que terminó en 2001 cuando despidieron al director general. Concluimos entonces, que las cabezas de la empresa estaban más preocupadas por ganar una batalla, tratando de demostrar cuál de los dos tenía más poder, en lugar de crear estrategias para que la empresa arrojara buenos resultados al finalizar el año. Esta lucha de poderes únicamente generó barreras de comunicación, y quebrantó mucho más la comunicación empresarial en todos sus niveles.

Luego del golpe de estado, el organigrama bajo la nueva dirección, quedó de la siguiente forma:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ORGANIGRAMA DE EDICIONES B A PARTIR DEL 05 DE ENERO DEL 2001



Si observamos la única figura que desaparece es la de Subdirector general³⁵ y el director administrativo cambio de título nobiliario por el de director financiero.

En el siguiente apartado hablaremos sobre la comunicación dentro de la empresa, basándonos en este organigrama y explicaremos las funciones que según la entrevista que aplicamos realizan los empleados para luego, en el capítulo tres mencionar la correcta comunicación que debe existir entre los departamentos. Hemos querido sólo ahondar con los jefes de área porque para el caso específico de esta empresa, son ellos los principales generadores y portadores de la comunicación y de la información.

Director general: Como su nombre lo indica se encarga de darle una dirección, un objetivo a los empleados para dar buenos resultados. A su cargo están dos puntos de real importancia en la editorial: la cuestión comercial y la financiera, sin embargo, para ambas áreas existe un director. El Director general se encarga además, de las importaciones, es decir, éste elige qué títulos se comprarán a España mes con mes. Dado el conocimiento de esta figura en las áreas de producción, marketing y exportaciones, éste ha decidido que estas áreas le reportarán directamente.

- **Gerencia de Marketing y Comunicación:** Se encarga de asesorar a la dirección comercial y a la financiera. Tiene contacto directo con todos los ejecutivos de cuenta para ver qué títulos necesitan una campaña publicitaria o la promoción de los mismos. También esta a su cargo la realización de los eventos especiales como ferias del libro, presentaciones, cócteles, y todo tipo de eventos que sirvan para promocionar los títulos. En cuanto a la comunicación, se encarga de informar de todos los eventos que se realicen en la empresa a los empleados y a los clientes. Además de atender a todos los escritores.

³⁵ Es muy importante recalcar que desde 1997 y hasta el 2001, han pasado ya cuatro directores generales que para una empresa tan pequeña ha ocasionado mucha especulación dentro del gremio editorial. Este tema lo analizaremos más adelante.

- **Gerente de Producción y Operaciones Especiales:** Verifica qué libros necesitan ser reimpresos por la existencia de material en el almacén y las ventas, se encarga de la producción de toda la papelería institucional de la empresa como tarjetas de presentación, hojas membretadas, folders, etc. En cuanto a operaciones especiales se encarga de ir a las grandes empresas para ofrecerles ediciones especiales. También se encarga de la producción de materiales promocionales.
- **Gerente de Exportaciones:** Como ya habíamos mencionado anteriormente, Ediciones B es una empresa con presencia en América Latina sin embargo, la distribución en Estados Unidos y Centroamérica se hace desde México. Este departamento se encarga de ello, desde la creación de clientes hasta la distribución de material.

Director Financiero: Se encarga principalmente de cuidar los ingresos y egresos de la compañía, esta área también se encarga de los inventarios ya que todos los libros se importan de España. Dentro del área financiera se controla, la contabilidad, el crédito, la cobranza, sistemas y el almacén.

- **Contabilidad:** Se encarga básicamente de la revisión de pólizas de diario para la elaboración de balanzas y estados financieros, realización del flujo de efectivo, elaboración de cheques, pago de impuestos como ISR, IVA, activos, nóminas y registros contables de algunas cuentas.
- **Crédito y Cobranzas:** Su actividad principal es autorizar créditos a los clientes ya que en el mercado del libro se maneja la "consignación", es decir, se le envía material al cliente y al final de 60 días paga lo que vendió y lo que no lo devuelve, y la cobranza porque muchos clientes se retrasan en los pagos y esto afecta las finanzas de la empresa, para ello cada pedido debe tener la autorización de este departamento para que se surta. Las actividades que realizan los empleados de este departamento son: Recepción de cobranza, conciliación de cuentas, depuración de cuenta y la atención a clientes.
- **Sistemas:** La labor de este departamento es generar reportes varios, principalmente de ventas y devoluciones, también debe estar al pendiente de que el software que sirve para facturar y para tener al día el inventario funcione correctamente porque de lo

contrario los pedidos nunca estarían correctos. Toda la información que genera este departamento le sirve a todos los demás. Otra de las funciones es mantener el equipo de la empresa en perfectas condiciones.

- **Almacén:** Sin duda esta área de la empresa es una de las más conflictivas. Actualmente se tienen 12 millones de dólares en libros parados en el almacén que a la fecha sólo generan pérdidas para la empresa. Para el funcionamiento del almacén se adjudicaron dos jefaturas una de salidas y una de entradas.

Jefatura de salidas: Su labor principal es la facturación y el surtido de los pedidos.

Jefatura de entradas: Captura todas las devoluciones que se efectúan cada día y envía a recogerlas. También separa los libros que regresaron en un muy mal estado para colocarlos en el área de detalle y evitar su comercialización; los libros con buen estado son limpiados para colocarlos de nuevo en el almacén de salidas.

- **Jefe de personal:** Su labor principal es la contratación del personal de acuerdo con el perfil solicitado por el departamento, hace la nómina, los pagos al seguro social y trata de crear un ambiente armónico en la empresa sin perder el control de todos los empleados; Para pedir aumentos, vacaciones, promociones, permisos, renunciaciones, liquidaciones, etc., los empleados deben dirigirse a este departamento.

Dirección Comercial: Su labor principal es la de crear estrategias de ventas y análisis de mercado según los nuevos productos y los ya existentes. Para lograr los objetivos cuenta con dos gerentes de ventas, uno que se encarga de los autoservicios y el otro de las librerías que se encuentran en todo el país la labor de estos dos, es coordinar al equipo de ventas que esta formado por 10 ejecutivos de cuenta para el DF y área metropolitana y 6 para la provincia cuyos objetivos primordiales son levantar pedidos, tener los puntos de venta en orden y con exhibición de producto además de tener al día la cobranza.

Las cuatro asistentes con las que cuenta la Dirección Comercial hacen la labor de administrar las ventas, es decir, atender a los clientes, capturar los pedidos para la facturación en el almacén, reportar avisos de devolución y la alimentación del sistema.

Existen tres empresas más que pertenecen al grupo, Zeta Multimedia, Videozeta y Punto de Lectura y aunque son dirigidas por el mismo Director general no las incluiremos porque sólo nos enfocaremos a Ediciones B.

La cantidad total de empleados en nómina que prestan su servicio a Ediciones B son 46 y una cantidad igual presta sus servicios de manera eventual lo que genera menos gastos en la empresa.

Dado que el personal no es mucho y han tenido muchos cambios en los altos mandos se ha mermado la comunicación y la información. En el apartado siguiente analizaremos este detalle que se convirtió en un gran problema.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.5 LA COMUNICACIÓN DENTRO DE EDICIONES B

Distinguir entre una “buena comunicación” o una “mala comunicación” organizacional no es fácil puesto que muchas personas piensan que hablar de comunicación es hablar o platicar con sus compañeros de trabajo, entonces al preguntarles sobre la comunicación dentro de la empresa, afirman que es buena. Es importante conscientizar a los empleados que existen muchas diferencias entre tener una buena relación personal con los departamentos de la empresa y tener una comunicación organizacional con el fin de conseguir objetivos comunes.

Como mencionábamos en el primer capítulo, la comunicación organizacional es vital para cualquier empresa, esta es un factor en movimiento que evita entre otras cosas conflictos; y en Ediciones B se dan muchos, porque siendo una organización, es decir, un sistema con una serie de entidades relacionadas entre sí, estas no se relacionan.

Para poder evaluar la comunicación interna aplicamos un sencillo cuestionario a los empleados de menor rango y el resultado fue el siguiente:

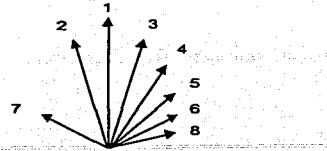
El 35% de los empleados no conocían el objetivo de Ediciones B. El 45 % respondió que vender era el objetivo, el 15% respondió ser la mejor editorial y el 10% restante contestó otras cosas, como mejorar las utilidades, aumentar la productividad, mejorar la atención a los clientes, etc. El siguiente gráfico muestra cuáles eran los objetivos de la dirección y es evidente que nadie los tiene claros.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

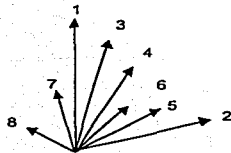
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN:

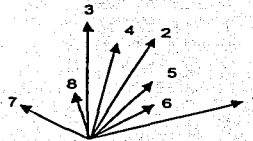
- 1 RENTABILIDAD
- 2 NUEVOS MERCADOS
- 3 PRODUCCIÓN Y VENTA
- 4 CALIDAD
- 5 MANTENIMIENTO
- 6 COSTOS OPERATIVOS
- 7 NUEVOS PRODUCTOS
- 8 CAPACITACIÓN



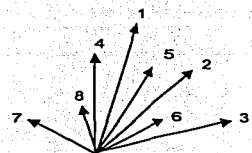
GERENCIA DE PERSONAL



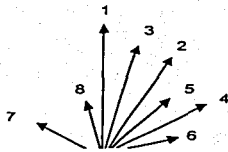
GERENCIA DE SERVICIOS



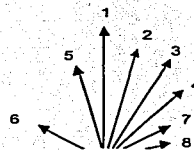
GERENCIA DE PRODUCCIÓN



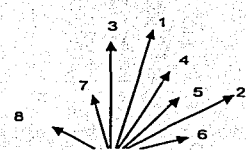
GERENCIA DE VENTAS NACIONALES



GERENCIA DE EXPORTACIÓN



GERENCIA DE ADMÓN. Y FINANZAS



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Luego preguntamos sobre la visión y la misión de la empresa y nadie supo responder al respecto.

Una de las preguntas amables del cuestionario, para evaluar el compromiso que los empleados tienen con su trabajo fue que respondieran sobre los productos más importantes de la compañía y el resultado fue desastroso porque el 50% de los empleados desconoce los títulos que vende, mientras que el 50% restante no pudo mencionar por lo menos diez productos de gran venta.

Muchas veces solemos malinterpretar la relación laboral con la relación personal, pensamos que nuestra comunicación es magnífica porque nos llevamos muy bien con nuestros compañeros de trabajo, sin embargo, la comunicación profesional se distancia mucho de la personal, pues en esta existe un compromiso y/o un lazo afectivo; en la comunicación organizacional los empleados deben tener claro "qué, cómo y cuándo" deben comunicarse entre sí para que la empresa pueda caminar como la máquina de un reloj. En general los empleados de la editorial piensan que su comunicación es buena porque se llevan bien, esto lo concluimos porque cuando cruzamos las preguntas ¿La comunicación entre tus compañeros es...? cuyo resultado fue "Bueno" con las preguntas ¿Con qué periodicidad asistes a una junta?; ¿Con qué periodicidad tomas decisiones en la empresa?; ¿De qué manera influyen tus funciones en los resultados organizacionales?; y por último ¿De qué forma interactúas con otros departamentos para lograr los objetivos esperados? El resultado fue pésimo pues el 60% de los empleados no pasó la prueba.

Para terminar el cuestionario pedimos a los empleados sugerir algunos cambios y nos encontramos con que el 80% menciona que es importante que exista una capacitación profesional, se definan procesos y se definan funciones.

Toda empresa que pretende brindar beneficios a sus accionistas cuenta con un calendario de juntas para discutir estrategias, adquirir compromisos, y evaluar objetivos principalmente, en donde participan las áreas interesadas. Ediciones B, durante dos años

ha hecho reuniones informales en donde solamente existe un ponente y por tanto se da un monólogo. Por ello, la gente no se involucra en los procesos y tampoco es participe de objetivos, planes, errores, aciertos o de toma de decisiones. En general todos llegaban a hacer su trabajo sin motivación y compromiso.

2.5.1 ANÁLISIS DE FODA

Esta dinámica se utiliza para identificar las áreas de oportunidad de cualquier empresa o negocio debido al análisis que se hace de las condiciones en las que se encuentra la empresa tomando en cuenta los factores internos y externos a los que se enfrenta la organización. Las fortalezas y debilidades tienen que ver con todos los factores internos de la empresa mientras que las oportunidades y debilidades corresponden a los factores del mercado. El resultado fue el siguiente³⁶:

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>Fondo editorial Financiamiento Imagen Exhibición Novedades Personal Clientes Promociones</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>Plazos, Sistema, Actitud en la gente, Exhibidores, Empaques, Tiempo de entrega de pedidos, Aportaciones a clientes, Rangos salariales, Planeación, Desconocimiento del fondo, Seguimiento en procesos, Definición, función y responsabilidades del personal, Falta de capacitación, Presupuesto, Distribución y tratamiento de clientes, Descuido en el interior de la República, Zonificación de clientes, Falta de institucionalidad, Falta de relaciones industriales, Duplicidad de Funciones , Ocultamiento de información, Herramientas de trabajo, Canales alternativos, Trato a proveedores, Comunicación horizontal, Apoyo para negociación.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>Precios del mercado Ventas de saldo Costo de empaque Malestar de los clientes Piratería Tipo de cambio Competencia Inflación</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>Mercados alternativos Alianzas con terceros Autores nacionales Atención a los clientes Telemarketing Aprovechamiento de Temporadas Exportación Marketing directo</p>

Esta junta consistió en que los jefes de área contestaran a manera de lluvia de ideas los conceptos de la figura arriba señalada.

La primera acción fue identificar las fortalezas de la compañía, aunque las ideas no fueron muchas, encontramos muchos factores que hacían de la empresa una entre las mejores en México, sin embargo, los conceptos descritos no significaban nada nuevo dentro del gremio pero sobre todo dentro de la organización, pues en realidad los clientes no habían sido creados por la empresa, sino simplemente estaban respondiendo a una oferta. Así, la gran fortaleza en realidad era el fondo editorial, es decir, las plumas que componían el catálogo de productos de la empresa. Hubo desacuerdo en cuanto al sistema y al personal puesto que a futuro se convertirían en fortalezas de la empresa porque no han sido aprovechados al máximo; lo mismo ocurrió con la presencia en el mercado, con las promociones, la imagen y los descuentos ya que lejos de ser fortalezas se habían convertido en debilidades. Como suele pasar con todos los seres humanos cuando somos incapaces de reconocer las cosas buenas y solamente vemos las malas, el renglón de mayor participación fue el de las debilidades que serán analizadas a profundidad a continuación; en cuanto a las amenazas y oportunidades las analizaremos más adelante porque pertenecen a factores externos.

Muchas de las debilidades señaladas se deben a un problema claro de comunicación y seguimiento.

De las 24 debilidades, 17 corresponden a la falta de comunicación, es decir, un 70%. El siguiente cuadro nos muestra la relación:

³⁶ La junta se llevó a cabo en octubre del 2000 con los jefes de área de la empresa. Los resultados de esa junta nunca se reflejaron porque no se llevaron al cabo. Además este director fue destituido de su cargo en enero del 2001 por lo que no pudo llevar a cabo nada de lo que se planteó pues nunca tuvo tiempo.

DEBILIDADES POR FALTA DE COMUNICACIÓN	OTRAS
Actitud en la gente Tiempo de entrega de pedidos Desconocimiento del fondo Seguimiento de procesos Definición función y responsabilidades Falta de capacitación Distribución y tratamiento de clientes Falta de interés en la República Mexicana Falta de institucionalidad Falta de relaciones industriales Duplicidad de funciones y trabajos "Ocultamiento" de información Falta de herramientas de trabajo Trato a proveedores Comunicación horizontal Apoyo para negociación Planeación	Plazos Sistema Exhibidores Empaques Rangos salariales Presupuesto Canales alternativos

Analicemos cada una de las debilidades y el por qué se derivan de la falta de comunicación.

Actitud en la gente: Se refiere a que el personal está en desacuerdo por las políticas arbitrarias que tomó la dirección general, comenzando por un exceso en las horas de trabajo. El horario de labores era de 8:00 hrs a 19:00 hrs, es decir 11 horas de trabajo diario con una hora de comida. Se tomó esta medida porque la empresa estaba padeciendo un fuerte problema de rentabilidad. Según los directivos el problema era la insuficiencia del horario de trabajo. Otra política arbitraria fue la prohibición de comer en la oficina, cosa que al personal le molestó sobre medida porque la zona en la que se encuentra el edificio administrativo es muy cara con relación al salario que obtienen. El problema de comunicación es claro porque nunca se le informó al personal las razones de las medidas impuestas. Tal vez si se hubieran analizado los problemas de raíz y las consecuencias de las decisiones, los efectos hubieran sido distintos.

Tiempos de entrega: El almacén no tiene prioridades sobre la entrega de pedidos porque no existe un criterio estandarizado de entrega de acuerdo con la importancia de los clientes, así que surte de acuerdo al orden de captura del pedido.

Desconocimiento del fondo: Sin duda, uno de los problemas más graves de la editorial. ¿Es posible que los vendedores de una editorial no sepan lo que están vendiendo? o que los responsables de captura y almacén tampoco lo sepan, eso sin mencionar que el área administrativa desconoce por completo el fondo editorial. Como parte de la capacitación de un empleado cualquiera se debe informar los productos que se ofrecen al mercado, esto es meramente una acción de capacitación a través de la comunicación.

Seguimiento de procesos: Todas las áreas de la editorial trabajan al día en sus labores sin importarles el seguimiento que deben hacer para lograr que su trabajo esté completo, esta situación no sólo la vive Ediciones B sino muchas otras empresas. Aquí no se trata de un problema de falta de información sino de falta de tiempo para ocuparse en estas cosas, lo peor de todo es que como no se logró dar el seguimiento a los procesos, la comunicación se desvirtúa porque nunca se sabe a ciencia cierta qué pasa con los procesos esto conlleva a un fuerte descontrol y desconocimiento de las acciones operativas de las entidades que deben relacionarse entre sí.

Definición de funciones y responsabilidades: Los empleados no saben sus funciones y hasta dónde llega su responsabilidad, simplemente saben que el trabajo debe salir adelante sin objetivos y por ende sin rumbo, planeación, evaluación y control.

Falta de capacitación: En el capítulo 2, artículo 132, cláusula XV de la Ley Federal del Trabajo dice que el patrón está obligado a “proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores”³⁷, mucha gente lo sabe pero no toda es consciente de que se trata de una obligación, así los empresarios “ahorran” mucho dinero omitiendo esta cláusula. Eso de ahorrar está entrecomillado porque en realidad, la capacitación siempre se aplica en beneficio de la empresa, además fiscalmente es deducible de impuestos. Mientras más capacitado esté el personal, mejores serán los resultados, lo que se traduce en productividad.

Distribución y tratamiento de clientes: El cliente no recibe información de parte de su proveedor añadiéndole que a veces el proveedor tampoco sabe qué información darle.

Falta de interés en la República Mexicana: Es demasiado pedir cuando no se ha logrado mantener una buena comunicación en la región en donde está centralizado todo.

Falta de institucionalidad: Con esto se refieren a que no existen políticas claras de trabajo, procesos estandarizados y las pocas que existen no se conocen.

Falta de interés en los empleados: La persona responsable del personal también tiene a su cargo la función de asistente de dirección, perdiendo así toda la objetividad con relación a las necesidades de los trabajadores.

Duplicidad de funciones: Se debe a que se desconoce los alcances y límites de cada empleado así como sus responsabilidades. No se cuenta con un Manual de funciones.

“Ocultamiento” de información: La gente tiene miedo por perder su trabajo así que cree que mientras más información guarde más poder tiene, sin darse cuenta que es alrevés como puede conseguir éxito.

Falta de herramientas de trabajo: El personal no exige herramientas de trabajo que le permitan hacer sus labores de forma eficiente, simplemente se conforma con las que tiene. En el caso de que cuente con buenas herramientas no existe capacitación para usarlas.

Trato a proveedores: A final de cuentas un proveedor también es un cliente y necesita de servicio e información. Esto impactará en una imagen negativa para la compañía.

³⁷ www.cddhcu.gob.mx

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Comunicación horizontal: La comunicación se queda en los jefes de área porque estos nunca transmiten el mensaje a los subalternos.

Apoyo para negociación: Los empleados no toman decisiones porque no saben tomarlas ya que nunca se les ha brindado la confianza para hacerlo.

Planeación: Sin planeación no puede haber resultados claros y los empleados se quedan en el día a día. No hay planes de trabajo, proyectos, etc., pero sobre todo no pueden existir resultados.

Aunado a esto y luego de analizar los departamentos que conforman a la organización y de realizar el trabajo de campo correspondiente, concluimos que uno de los problemas más fuertes en la organización es el personal ya que este es quien hace de la empresa una organización de éxito o la lleva al fracaso, así encontramos lo siguiente:

- **Fuga de responsabilidades y evasión de cargas de trabajo.** La gente no se responsabiliza de sus labores y sólo cumple con su horario de trabajo de 8:00 a 19:00 hrs.
- **Incremento de índices de ausentismo y puntualidad.** El personal falta demasiado con pretextos como dolores de estómago, gripes y de más enfermedades; también por problemas familiares de último momento o llegan tarde por culpa del tráfico de la ciudad.
- **Existe una continua tendencia para provocar reacciones negativas contra el sistema organizacional** porque no están de acuerdo en las decisiones que los directores han tomado sin hacer un consenso y porque nunca se les informa de las mismas hasta que las notan aplicadas al sistema laboral.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Tenemos un problema de **incomunicación gradual** que se traduce en un aislamiento entre departamentos tratando de cuidar sus puestos de trabajo, duplicando funciones y reprimiendo capacidades.
- **Indiferencia sobre el servicio y trato a los compañeros de trabajo, clientes y proveedores**, les da lo mismo el servicio que puedan ofrecer a cualquier nivel y de cualquier área.

Es grave que el personal vaya creando repudio en contra de los titulares de los niveles de mando provocando falta de respeto y falta de responsabilidad en las tareas, pero es más grave aún, saber que esta reacción o efecto es producto de una causa: la desorganización y falta de comunicación.

Debido a esta falta de organización y de liderazgo, los empleados de Ediciones B no "hacen banca" es decir, son contratados, aprenden el manejo de la editorial y después se van en cuanto saben de alguna oferta de trabajo. Mientras se cubren los puestos vacantes los demás empleados sufren una sobrecarga de trabajo: "la fatiga por exceso de trabajo" se traduce en un rendimiento cada vez peor, elevados niveles de estrés y una moral baja"³⁸ Esto ha pasado durante dos años. Actualmente todo el personal es nuevo excepto tres personas en áreas clave pero si esto continúa la empresa sólo tendrá empleados en proceso de desarrollo y en continúa capacitación lo que evitará en gran medida el crecimiento de la empresa.

Concluyendo, los puntos clave de la organización son los siguientes:

- La organización no se encuentra alineada
- No se tiene un conocimiento claro de los objetivos de la dirección
- Los objetivos no están formalizados
- No existe una cultura de trabajo y toma de decisiones orientada a resultados
- No existe una correcta definición de funciones
- Falta de programas integrales de comunicación

³⁸ Robert Heller, *El arte de gestionar los cambios*, p. 72

TESTS CON
FALLA DE ORIGEN

2.6 LA OPINIÓN DE LOS CLIENTES

“Las opiniones abarcan tiempo, espacio y número de cosas mayores a las que podemos aprehender directamente por los sentidos y la observación; por tanto tiene que aceptarse la información que otros proporcionan, y adicionarse al resto fruto de la imaginación”³⁹.

A fin de poder identificar los principales problemas de los clientes de Ediciones B, realizamos el siguiente diagrama de Pareto ⁴⁰

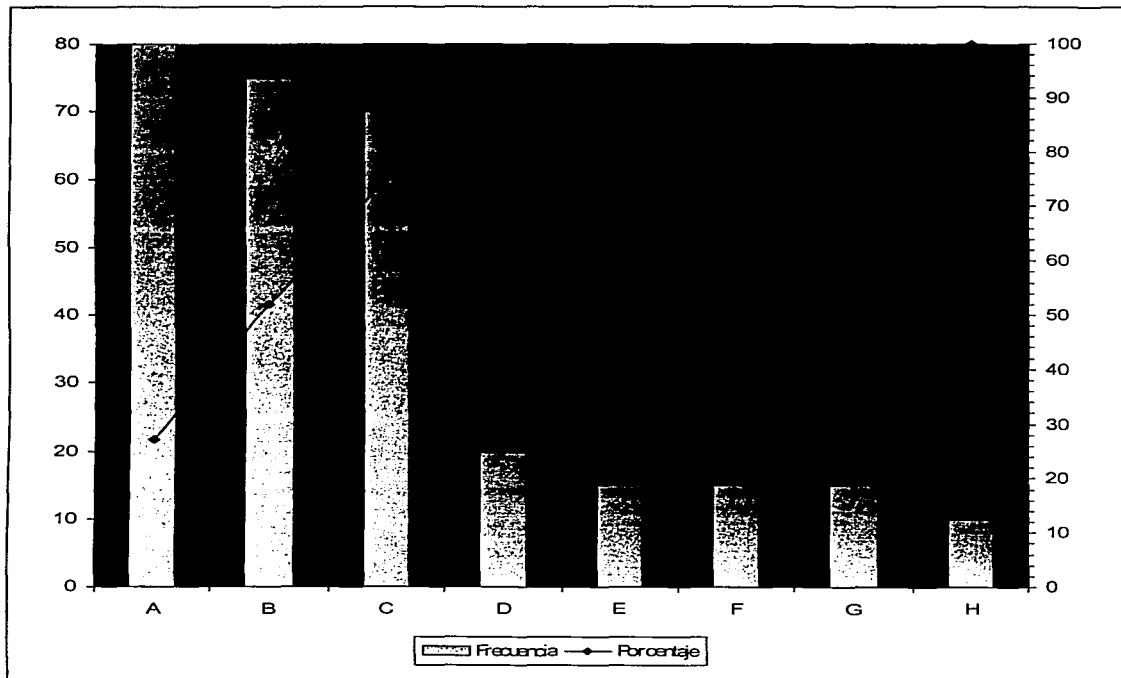
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

³⁹ Sergio Flores de Gortari, y Emiliano Orozco Gutiérrez, *op.cit.*, p. 343

⁴⁰ Diagrama de Pareto: Se utiliza a propósito de visualizar rápidamente que factores de un problema, que causas o que valores en una situación determinada son los más importantes y por consiguiente, cuáles de ellos hay que atender en forma prioritaria, a fin de solucionar el problema o mejorar la situación. A finales de 1800 Wilfrido Pareto economista italiano observó que el 20% de la gente en el mundo, controlaba el 80% de la riqueza. Teniendo en cuenta esta observación Pareto propuso el principio que lleva su nombre, este principio afirma la total influencia de unos pocos elementos o factores en comparación con la poca importancia que tienen la mayoría de ellos asimismo sostiene que aproximadamente un 20% de las actividades dan cuenta de un 80% de los problemas.

CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
No tengo servicio	80	27	27
El pedido nunca llega a tiempo	75	25	52
Nadie sabe qué pasa con mi pedido	70	23	75
Siempre recibo incompleto el pedido	20	7	82
Nunca se recogen las devoluciones a tiempo	15	5	87
El agente no pasa a visitarme	15	5	92
Las notas de crédito están mal aplicadas	15	5	97
No tengo material promocional que apoye las ventas	10	3	100
TOTALES	300	100	

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



- A. No tengo servicio
- B. El pedido nunca llega a tiempo
- C. Nadie sabe qué pasa con mi pedido
- D. Siempre recibo incompleto el pedido
- E. Nunca se recogen las devoluciones a tiempo
- F. El agente no pasa a visitarme
- G. Las notas de crédito están mal aplicadas
- H. No tengo material promocional que apoye las ventas

Según el cuestionario⁴¹ aplicado a 200 clientes nos damos cuenta que el principal problema es el servicio -que conlleva en sí problemas de comunicación- y de este se deriva lo indispensable que resulta para la empresa la evaluación de su imagen para la consecución de metas. Sin embargo, si el personal no está enterado de las metas de la compañía muy difícilmente podrá transmitir los objetivos a los clientes.

⁴¹ Se aplicó un cuestionario a los 200 clientes más importantes de la empresa en toda la República Mexicana, incluyendo librerías y centros de autoservicio. Metodología: Se tomó una muestra de los clientes más importantes del grupo editorial, estos representan el 20% de los mismos para analizar el nivel de satisfacción y servicio que le brinda la editorial. La encuesta fue aplicada a través de los promotores de la empresa y liderada por la Dirección. Por cuestiones de confidencialidad de la empresa el cuestionario no pudo anezcarse a este trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

92

CAPÍTULO 3
PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA
EDICIONES B

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1 MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

Antes de hacer la propuesta de procesos comunicativos con herramientas concretas, es indispensable que los directores y gerentes de Ediciones B hagan conciencia de la importancia que de la motivación y productividad dentro de una organización. A continuación, explicamos la importancia de estos elementos en la organización.

Aunque la motivación y la productividad no son ramas directas de la Comunicación sino de la Psicología, el estar comunicado sí produce estímulos en los empleados.

Un equipo motivado resulta esencial para cualquier empresa que desee tener excelentes resultados.

Pero, ¿qué entendemos por motivar?

La motivación es la voluntad de actuar. “En una época, se suponía que la motivación debía provenir de fuera, pero ahora se considera que a cada uno se motivan impulsos diferentes”⁴²

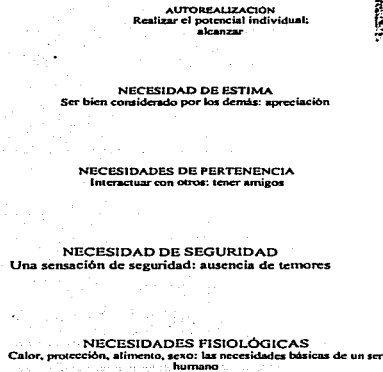
El término motivación viene del latín “motum”, variación de moveré, que significa mover. Motivación expresa, pues, la idea de dinamismo, de cambio. Decimos que una persona esta motivada cuando quiere cambiar su estado actual por otro.

Por ejemplo, una persona motivada hacia el aprendizaje quiere cambiar su nivel actual de conocimiento por otro que le permita saber más cosas acerca del tema que está aprendiendo.

El personal se encontrará más motivado hacia ciertas actividades que hacia otras realizando algunas tareas. A esta diferencia se le denomina necesidades y satisfactores.

Las necesidades se refieren a las carencias que como seres humanos sentimos y que necesitamos satisfacer. Por lo tanto, la motivación se refiere a la búsqueda de satisfactores para nuestras necesidades.

La labor de un directivo o gerente es influir en su personal para adaptar sus motivaciones a las necesidades de la empresa. La motivación se inició cuando los empresarios se dieron cuenta de que recompensar un trabajo bien hecho es mucho mejor, y da mejores resultados que amenazar por el trabajo mal hecho.



Abraham Maslow, consideraba que limitarse a satisfacer sólo las necesidades fisiológicas y de seguridad no era suficiente para conseguir la motivación de alguna persona. Una vez satisfechas hay otras que ocuparán su lugar. La jerarquía de Maslow es aplicable a todos los aspectos de la vida y, cuando más ambiciosa y satisfecha sea la personalidad, tanto mayor será su aportación a la empresa.

⁴² Robert Heller, *Cómo motivar*. Biblioteca Esencial del ejecutivo, p. 6

Hay teorías motivacionales que se basan en la idea de que, dada la oportunidad y los estímulos adecuados, las personas trabajan bien y de manera positiva.

“La jerarquía de Maslow es especialmente pertinente en el lugar de trabajo porque los individuos no sólo necesitan dinero y recompensas, sino también respeto e interacción”.⁴³

Al organizar tareas, condiciones de trabajo y estructuras empresariales, debemos tener en cuenta todas las necesidades incluidas en la jerarquía de Maslow.

El psicólogo Frederick Herzberg desarrolló una teoría de “dos factores” basada en la existencia de “motivadores” y “factores de higiene”. Estos últimos son las necesidades humanas; no motivan, pero no satisfacerlos provoca insatisfacción. Dichos factores pueden ser tan triviales como no encontrar sitio para estacionarse, o tan esenciales como unas vacaciones, pero el factor de higiene más importante es el económico. Todo directivo debe intentar satisfacer las necesidades económicas del personal. Siempre se necesita de un buen salario para satisfacer las necesidades personales. En este momento no analizaremos los salarios de Ediciones B que son sumamente bajos, y como hemos mencionado este factor es una fuente de insatisfacción, pero comparándolos con otras empresas editoriales, tampoco son paupérrimos; esto se debe en parte porque el negocio del libro en México no arroja grandes márgenes de utilidad, así la relación costo-beneficio no es equilibrada y por lo tanto no es satisfactoria para los empleados.⁴⁴

Dentro de la organización el Director Administrativo deberá determinar las necesidades básicas en el trabajo hemos desarrollado en el siguiente cuadro:

⁴³ *Ibid.*

⁴⁴ Ver anexo: en donde pudimos analizar los índices de lectura y el estudio del Periódico Reforma que refleja las preferencias de nuestros compatriotas, prefieren a Ricky Martin que a José Saramago.

DETERMINAR NECESIDADES BÁSICAS EN EL TRABAJO	
FACTORES DE HIGIENE	DEFINICIONES
SALARIO Y BENEFICIOS	<i>Estos incluyen el salario básico, incentivos, bonificaciones, vacaciones, coche de la empresa y similares.</i>
CONDICIONES DE TRABAJO	<i>Incluyen el horario laboral, la disposición del lugar de trabajo, instalaciones y equipos proporcionados.</i>
POLÍTICA DE LA EMPRESA	<i>La política de la empresa son las reglas y reglamentos que rigen tanto para empleados como para empresas.</i>
ESTATUS	<i>El estatus está determinado por la jerarquía, la autoridad y las relaciones con los demás.</i>
SEGURIDAD LABORAL	<i>Es el grado de confianza del empleado con respecto a la continuidad de su trabajo.</i>
SUPERVISIÓN Y AUTONOMÍA	<i>Se refiere al grado de control del que dispone un individuo sobre el contenido y la realización de una tarea.</i>
VIDA LABORAL	<i>El nivel y tipo de relaciones interpersonales dentro del ambiente laboral del individuo.</i>
VIDA PERSONAL	<i>La vida personal de un individuo es el tiempo dedicado a la familia, los amigos y las aficiones.</i>

El segundo de los factores de Herzberg son “motivadores” que impulsan a las personas a alcanzar logros. Son los que el directivo debe proporcionar a fin de que los empleados estén satisfechos. El nivel de satisfacción provocado por el logro depende de su reconocimiento. A su vez, la capacidad de alcanzarlo implica disfrutar del trabajo y la responsabilidad. Cuanto mayor sea ésta, mayor será la capacidad del individuo de sentir satisfacción. Los motivadores están ideados para alcanzar el progreso y la “autoactualización” a través de la realización de una tarea.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INCREMENTAR LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	
MOTIVADORES	POR QUÉ FUNCIONAN
LOGRO	<i>Alcanzar o sobrepasar los objetivos de una tarea es muy importante porque el impulso humano de "avanzar y progresar" es uno de los motivadores más poderosos y una gran fuente de satisfacción.</i>
RECONOCIMIENTO	<i>Que los miembros del personal directivo reconozcan los logros es motivador porque ayuda a aumentar la propia estima. Muchos miembros del personal pueden considerar el reconocimiento como una recompensa en sí misma.</i>
INTERÉS POR EL TRABAJO	<i>Una tarea que proporciona satisfacción a individuos y grupos proporcionará un mayor impulso motivador que una desalentadora. Dentro de lo posible, las responsabilidades deben adaptarse a los intereses de los individuos.</i>
RESPONSABILIDAD	<i>Puede que la oportunidad de ejercer autoridad exija aptitudes para la dirección, arriesgarse y tomar decisiones, elementos todos aquellos que aumentan la autoestima y son grandes motivadores.</i>
PROGRESO	<i>Los ascensos y las recompensas cada vez mayores son importantes. Sin embargo, puede que el principal motivador sea la sensación de que el progreso es posible. Seamos sinceros sobre las perspectivas de ascenso y el tiempo que nos llevará.</i>

Habiendo esquematizado las teorías de Maslow y Herzberg, observemos este cuadro sobre las necesidades para el estudio de la motivación en el trabajo:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Necesidades Humanas		Necesidades de trabajo	
a) Necesidades fisiológicas			
Naturaleza biológica: sed, alimentación Oxígeno, descanso, reproducción, etc.		Dieta apropiada, regímenes de trabajo y descanso apropiado, ambiente físico agradable, suficiente luz, etc.	
b) Necesidades de seguridad			
Estabilidad, orden protección contra peligros, enfermedades, de angustia y tensión.		Seguro de trabajo, salario, seguridad social, vivienda, fondo de ahorro, etc.	
c) Necesidades de pertenencia			
Asociación, relaciones armoniosas, aceptación, etc.		Espíritu de grupo, sindicatos, conmemoraciones, información, educación.	
d) Necesidades de estima			
Reconocimiento prestigio, valoración positiva de sí mismo, etc.		Responsabilidad, estímulos materiales y morales, promoción, etc.	
e) Necesidades de autorealización			
Expresión y desarrollo de capacidades, estimulación del yo, etc.		Reto en el trabajo, creatividad, capacitación, logros personales, interés en el trabajo, etc.	

Hemos hablado ya de los conceptos básicos que tienen que ver con la motivación y la pregunta obligada que tendríamos que hacernos es ¿Por qué la productividad se asocia a la motivación?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La productividad es la eficiencia con que los empleados alcanzan sus metas y objetivos. La productividad depende de factores externos e internos con los cuales su elemento humano llegará a realizar de manera eficiente lo que se propone realizar.

Dentro de los procesos internos de productividad encontramos dos ámbitos: el individual y el grupal o social.

Los procesos sociales que influyen en la productividad son, entre otros: la habilidad y la motivación de los individuos. "Los procesos sociales son impuestos por la organización y representan las expectativas de comportamiento que aquella tiene frente a las personas que la forman".⁴⁵

Los factores externos se refieren, valga la redundancia, al ambiente externo que rodea a la organización. "Aquí se destaca la dependencia que una organización tiene con otras y el resto de su medio para alcanzar las metas u objetivos".⁴⁶

¿De qué manera relacionamos la Comunicación, con la Motivación y la Productividad?

Quizá la relación más obvia e inmediata entre estos procesos es aquella que señala la responsabilidad e interés de las jerarquías altas de la organización por motivar a sus subordinados a través de técnicas comunicativas y así lograr mayor productividad.

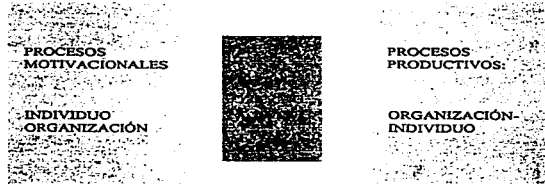
Se ha relacionado a la motivación con un proceso del empleado o individuo frente a la organización y se trató a la productividad como un medio que tiene la organización para evaluar la eficiencia de su recurso humano.

⁴⁵ Alberto Martínez de Velasco, Abraham Nosnik, *op.cit.*, p. 77

⁴⁶ *Ibid.*

Observemos la siguiente figura en donde los procesos motivacionales y productivos se han ilustrado como dos círculos. Estos círculos corresponden a la realidad del empleado frente a la organización (círculo de la izquierda) y a la realidad de la organización frente al empleado (círculo de la derecha). Los empleados pueden estar motivados o no en su trabajo dentro de la organización, y por su parte, la organización puede juzgar a un empleado como productivo o improductivo.

La comunicación tal y como se ve en el diagrama es el ámbito donde ambas realidades, la individual y la organizacional, se enfrentan. Precisamente esta región es donde los acuerdos y los conflictos surgen entre individuos y organización.



Desde el punto de vista del empleado, la organización debe proveerle una situación laboral que lo mantenga satisfecho. En cuanto a la organización, el empleado debe preocuparse por desempeñar conductas que logren ciertas metas y objetivos establecidos por ella. La comunicación no es otra cosa más que compartir, hacer comunes los ámbitos de motivación y productividad en la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Recordemos que en el primer capítulo mencionamos que la comunicación es un puente que se tiende entre individuos y su organización, no siempre resulta un acuerdo entre ambas partes.

Para el caso de cualquier empresa, en este caso Ediciones B, los empleados deben ubicarse desde la región en donde ven a la organización. Y se les debe motivar a preguntarse ¿Qué necesidades vienen a satisfacer en la organización? Entonces, ¿qué carencias personales vienen a llenar en Ediciones B?

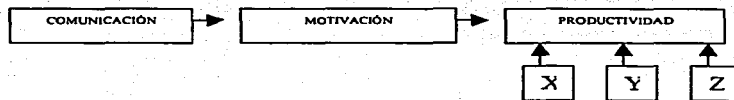
Ubiquémonos ahora en los procesos productivos. Está es la región en donde los directores, supervisores o gerentes ven a sus subordinados. "La evaluación de la productividad se da contrastando la descripción de las funciones de cada puesto con el desempeño de la persona que lo ocupa. Una persona productiva es, aquella que desempeña de manera eficaz y eficiente las funciones que su puesto especifica. Una persona no productiva no satisface las expectativas que la organización tiene con respecto a su trabajo".⁴⁷

Pero, ¿cómo se entera la organización de los problemas de motivación de su personal? y, por el otro lado, ¿por qué medio sabe el personal cómo la organización lo considera en cuanto a su productividad? Este es el ámbito de la comunicación.

Es a través de la comunicación como los empleados enteran a sus superiores de las necesidades que la organización les ha satisfecho y falta de satisfacerles. También la comunicación es el medio para enterar a los empleados acerca del nivel del desempeño que han alcanzado en su trabajo.

⁴⁷ Robert Heller, *op.cit.*, p. 6

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



- Una mejor comunicación jefe-subordinado resulta en una mayor motivación por parte de ambos.
- Una mayor motivación en los empleados es una de las condiciones para lograr mayor productividad. En otras palabras, empleados motivados estarán en mejor disposición para el trabajo, facilitando su productividad. Esta condición (motivación) no es la única que afecta la productividad, también están los recursos, métodos y procedimientos de la organización, capacidades del personal, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.2 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

3.2.1 COMUNICAR CON CLARIDAD

Muchas veces pensamos o tenemos la seguridad de que estamos comunicando de una manera clara, oportuna y concisa pero sólo en la teoría porque en la práctica no es así. La buena comunicación será el alma de una empresa. Podemos presentar muchas formas de comunicar, hablar, escribir y escuchar, aunque el objetivo siempre consistirá en transmitir un mensaje a unos destinatarios. "Una comunicación eficaz (y por ello, una empresa eficaz) depende de que las personas comprendan su mensaje y que respondan de manera que hagan avanzar el intercambio, preferentemente en la dirección deseada por usted. La comunicación siempre es un proceso en dos direcciones. La gestión supone que uno se comunica para que las cosas se lleven a cabo, para transmitir y obtener información, tomar decisiones, alcanzar acuerdos y forjar relaciones".⁴⁸

Recordemos que cada individuo posee necesidades distintas y actitudes diferentes, estas necesidades y actitudes pueden presentar barreras comunicativas que deben romperse. Para ayudarnos a romperlas debemos respondernos las cuatro preguntas básicas para una buena comunicación, recordemos a Laswell:

¿Qué queremos comunicar?

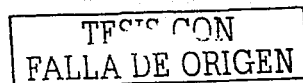
¿A quiénes comunicaremos?

¿Cómo comunicaremos el mensaje?

¿Para qué fines?

Ediciones B desde siempre ha sido una empresa familiar con relativamente pocos empleados y por tanto la comunicación ha sido informal, desafortunadamente, este tipo de comunicación le ha restado seriedad y falta de compromiso en los empleados, provocando

⁴⁸ *Ibid.* p 72



un exceso en la ejecución de la comunicación descendente y la falta en su totalidad de la comunicación ascendente. Para lograr disminuir la descendente y aumentar la ascendente, es claro que los empleados siempre estarán en una búsqueda de información y es vital la capacidad de los superiores para proporcionarla de manera correcta. Además, debemos tomar en cuenta que esta satisfacción de información es vital para la motivación (tema que analizaremos más adelante) y hay que comunicar cualquier cambio o decisión lo antes y lo más directamente posible porque de otra forma sólo lograremos incentivar los rumores haciendo que los empleados se distraigan en especulaciones y malos entendidos, en chismes.

Otro de los problemas más graves es la duplicación de funciones o tareas, esto se debe al exceso y mala aplicación de la comunicación descendente recordemos que es muy fácil transmitir un mensaje que puede ser mal interpretado. Muchas veces se debe a que el superior no tiene claro lo que quiere decir o asignar recordemos "quién debe hacer qué, cuándo, cómo dónde y por qué". Los niveles jerárquicos superiores muchas veces no utilizan correctamente el lenguaje, es decir, su lenguaje es confuso aunque sus objetivos sean claros. Otro motivo puede darse porque el destinatario ha decidido el contenido del mensaje por adelantado, sin escuchar. Es obligación de los jefes asegurarse de que el mensaje ha sido comprendido primero por ellos y luego por sus subordinados para lograr los objetivos.

Ediciones B debe plantearse la necesidad de seguir su red comunicativa a través de sus propios métodos para comunicar, estos métodos deben ser eficaces para conseguir un flujo de información. A continuación mencionaremos una tabla con los tipos de comunicación, algunos ejemplos y la utilidad que tienen dentro de la empresa:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TIPOS DE COMUNICACIÓN	EJEMPLOS	UTILIDAD
<p>COMUNICACIÓN ESCRITA En cualquier idioma, la palabra es básica en las sociedades alfabetizadas.</p>	<p>Cartas, notas, informes, propuestas, contratos, resúmenes, agendas, anuncios, actas, planos.</p>	<p>La palabra escrita es la base de la comunicación empresarial y se usa porque es relativamente permanente y accesible.</p>
<p>COMUNICACIÓN ORAL Es eficaz cuando la escuchan sólo las personas adecuadas.</p>	<p>Conversaciones, entrevistas, reuniones, llamadas telefónicas, debates, anuncios, discursos..</p>	<p>Los intercambios verbales entre personas y por teléfono se usan debido a su inmediatez; son el medio principal para realizar el trabajo cotidiano en las empresas.</p>
<p>GESTOS SIMBÓLICOS Cualquier conducta positiva o negativa visible o audible para el destinatario.</p>	<p>Gestos, expresiones faciales, acciones, hechos, tono de voz, silencio, postura, actitud, movimiento, inmovilidad, presencia, ausencia.</p>	<p>Los actos y el lenguaje corporal afectan a las personas profunda pero inconscientemente.</p>
<p>IMÁGENES Son perceptibles para un grupo de destinatarios.</p>	<p>Fotografías, dibujos, ilustraciones, gráficos, diagramas, video, logotipos, películas.</p>	<p>Las imágenes se utilizan porque transmiten mensajes conscientes e inconscientes de forma muy gráfica y comprensible.</p>
<p>ENFOQUE COMBINADO Una combinación de los distintos métodos anteriores con especial apoyo en la informática</p>	<p>Televisión, diarios, revistas, folletos, carteles, Internet, Intranet, video, radio, casetes, CD-Rom</p>	<p>Este proceder es especialmente útil cuando puede ser participativo.</p>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESCUCHAR es la barrera más importante de la comunicación, aunque hacerlo esté siempre presente en una organización muy pocas veces sabemos hacerlo, recordemos que la comunicación efectiva se logra en dos direcciones en donde ambas deben tratar de comprender. Las técnicas para escuchar son esenciales, y ayudan al intercambio.

Algunas aptitudes que deben desarrollarse para escuchar son:

CLASIFICACIÓN	CÓMO PONER EN PRÁCTICA EL MÉTODO
COMPENETRACIÓN Se trata de alentar al que habla y obtener información de un modo cordial.	Intentar comprender lo que está pensando el otro. Se debe prestar mucha atención a lo que dice, no se debe hablar mucho y se debe motivar a través de las palabras y los gestos.
ANÁLISIS Buscar información concreta e intentar separar los datos de las emociones.	Se plantean preguntas analíticas para descubrir los motivos subyacentes de las afirmaciones del que habla, especialmente si necesita comprender una secuencia de datos o pensamientos. Se debe tener cuidado para plantear preguntas y obtener indicios a partir de las respuestas y se emplearán respuestas del otro para formular las preguntas siguientes.
SÍNTESIS Tomar la iniciativa para dirigir la comunicación hacia su objetivo.	Si se desea alcanzar un resultado concreto, debemos hacer afirmaciones a las que los demás puedan responder con ideas. Escuchemos y contestemos a los comentarios de los otros de manera que sugiramos qué ideas se pueden poner en práctica.

Debemos tener en cuenta que si los directores y gerentes de Ediciones B logran escuchar con atención, inspirarán confianza en sus subordinados y compañeros, recordando que deben creer lo que se les dice hasta que logren demostrar lo contrario. Muchas veces sólo escuchamos lo que deseamos y lo único que conseguimos es crear malentendidos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

También debemos cuidar los prejuicios, es decir, para emitir cualquier tipo de observación debemos tratar de ser lo más objetivos posibles. Cuando se cumplen nuestras propias expectativas es probable que nuestra actitud no sea abierta porque influyen en nosotros las personas y aceptamos opiniones sin reflexionar. Si somos capaces de reconocer nuestros prejuicios tendremos una actitud idónea para comunicar y no permitir barreras. Siempre debemos recordar estos 3 pasos:



Pero ¿cómo poder escuchar, contestar y actuar si no sabemos plantear preguntas? Recordemos que los empleados de Ediciones B no están acostumbrados a hacer preguntas pues nunca son escuchados. Un buen jefe debe alentar a que sus subordinados realicen buenas preguntas, pues también forman la base de una buena comunicación.

¿Cómo debemos plantear preguntas? Las preguntas bien planteadas abren la puerta al conocimiento y la comprensión. El arte de hacer preguntas consiste en saber qué preguntas hacer y cuándo hacerlas. Para comprenderlas mejor debemos dirigir la pregunta hacia nosotros mismos, ¿qué querría saber? La respuesta nos ayudará a plantear las preguntas correctas.

El tono de voz forma parte de la comunicación, por ejemplo, podemos transmitir enfado o impresión. Un tono incorrecto puede generar una respuesta contraproducente o un malentendido. Cuando más leamos y comprendamos, mejor informados estaremos.

Paradójicamente trabajando en una editorial, - teniendo un fondo editorial de alrededor de 6000 títulos diferentes, muchos de ellos nunca serán abiertos por los

empleados-, no tenemos conciencia de los problemas que puede ocasionarnos una mala lectura porque somos incapaces de leer, sólo basta ver los índices de lectura que mencionamos en los dos primeros capítulos. Hacer una lectura correcta de un boletín o a alguna nota, es básico en cualquier organización debemos aprender a comprender lo que uno lee y tomarnos o darnos el tiempo de hacerlo.

Una vez que los directores y gerentes de Ediciones B sean capaces de transmitir con claridad sus objetivos, de saber escuchar y de preocuparse por leer con atención para comprender y poder pedir que se ejecute una tarea, se debe plantear las técnicas que se utilizarán para lograr una excelente comunicación organizacional.

Aquí surge un planteamiento sumamente importante: los empleados y su importancia. Muchas veces son los que menos tomamos en cuenta pues se piensa que se les hace un favor permitiéndoles trabajar en nuestra organización, este es un punto de vista mediocre y estúpido pues si no tomamos en cuenta que los empleados son el alma de la empresa y sus principales clientes, es seguro que nuestra empresa fracasará o no cumplirá ni siquiera con el 50% de los objetivos planteados.

Los empleados son personas cuyo sustento depende en gran medida de los servicios ofrecidos por la dirección. Cada departamento de una empresa es un cliente de otro, todos dependen de todos para proporcionar servicios de manera eficaz por lo tanto todas las líneas de comunicación entre departamentos deben estar abiertas. Ésta es la comunicación horizontal pues existe una interdependencia funcional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3 HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

A continuación presentaremos una propuesta de herramientas de comunicación que darán resultados a la brevedad, porque nos aseguraremos de eliminar las barreras semánticas, físicas, fisiológicas, psicológicas o administrativas de la comunicación y nos ayudarán a establecer nuestra red de información:

ELEMENTO COMUNICATIVO	BENEFICIOS EN EL TIPO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
Gaceta Informativa	<p>Beneficio: Uso correcto de la comunicación descendente. Servirá para informar a los empleados de las decisiones más importantes que se han tomado. Permitirá hacer menciones especiales por objetivos alcanzados así como dar la bienvenida o despedida de integrantes. También se informará sobre cursos de capacitación.</p>
Manual de bienvenida y normas empresariales	<p>Periodicidad: Cada dos meses. Esta periodicidad es la propuesta puesto que la empresa no es muy grande.</p> <p>Problemas a resolver: Credibilidad en el órgano informativo, pues un escrito siempre da mayor confianza y compromiso. Las noticias que se emiten a los empleados son las mismas para todos. Entendimiento y aceptación de las metas. El empleado de Ediciones B se sentirá completamente informado de las decisiones que le afectan directa o indirectamente. Mejorará su actitud al sentirse parte de la organización, porque además de estar correctamente informado tendrá acceso a capacitarse.</p>
Manual de bienvenida y normas empresariales	<p>Beneficio: Directo en la comunicación descendente y ascendente. La persona de recién ingreso a la compañía se sentirá integrada al equipo desde un inicio porque en el manual encuentra la filosofía de la empresa, es decir, su Visión, Misión y sus objetivos, así como su historia. El empleado al aceptarlo, se debe adaptar a las normas de la empresa, evitando cualquier acto que vaya en contra de la filosofía empresarial; podrá enterarse del organigrama general y de los organigramas particulares, permitiéndole que siga los correctos canales de comunicación. Se enterará de los planes de prestaciones, aumentos de sueldo, etc.</p>
Periódico Mural	<p>Problemas a resolver: Mejorará la imagen corporativa pues el empleado siente que trabaja en una empresa seria, estable y con reglas. El empleado tendrá una actitud positiva desde su primer día de ingreso.</p>
Manual de Funciones y Perfil de Puestos	<p>Beneficio: En la comunicación horizontal, ascendente y descendente. Se utilizará para mantener informados a los empleados continuamente así como para que ellos coloquen cualquier aviso que crean que es benéfico para sus intereses y los de otros.</p>
Catálogo de productos y servicios	<p>Beneficio: En la comunicación horizontal. Se utilizará para una correcta selección de personal y para lograr delimitar las funciones de cada uno de los puestos de la organización, así como las responsabilidades de los mismos.</p>
Catálogo de productos y servicios	<p>Beneficio: Comunicación descendente, ascendente y horizontal. Está dirigido principalmente a los clientes externos, en este catálogo se colocará la gama de productos que se ofrecen al mercado, así como los servicios que otorga la empresa, sus políticas internas como condiciones de pago, descuentos, pedidos y una descripción de las funciones y responsables de cada área.</p>
Buzón de sugerencias	<p>Problemas a resolver: Mejora inmediata del trato que reciben proveedores y clientes, porque no tendrán que pasar por 5 personas distintas para lograr su objetivo: informarse, reclamar, solicitar, cobrar, etc.</p>
Buzón de sugerencias	<p>Beneficio: En la comunicación ascendente. En primera instancia provoca una retroalimentación y mide el clima organizacional imperante para enfrentar problemas. Permite que los empleados se sientan con absoluta libertad de realizar sugerencias. De esta manera el empleado siempre se sentirá en comunicación con los altos mandos. Nota: Se debe tener conciencia del seguimiento que se debe dar a este buzón porque si no se realiza éste puede crear desconfianza y no funcionará. Si una sugerencia no se llevara al cabo se debe exponer el por qué se ha tomado la decisión.</p>

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Cada uno de estos elementos comunicativos aporta una cantidad importante de información y un beneficio directo hacia todos los miembros del proceso comunicativo, sin embargo, estos elementos deben ser acompañados de claridad y veracidad, además de darles el correcto seguimiento porque de otra forma fracasarán. La sugerencia es invertir en un departamento de comunicación interna y externa o en su defecto agregar a un responsable en el área de Recursos Humanos o Jefatura de Personal.

Tengamos en cuenta que la implantación de los elementos comunicativos no significa que la comunicación informal disminuya, recordemos que es muy difícil identificar qué tan buena es o qué tan perjudicial es para la organización, así lo que debemos tratar de evitar son los rumores pues son los dañinos para la organización porque carecen de fundamentos y pueden herir susceptibilidades. Para ello es fundamental la creación, desarrollo e implantación de un **Programa de Capacitación Estratégica** de acuerdo con los objetivos específicos de cada área, así como de la implantación de actividades extralaborales.

NOTA: Lo que hemos desarrollado en este apartado podremos verlo esquematizado en el cuadro de la página 27. Es importante que este esquema lo tenga cada una de las personas que forman la organización pues ayudará a identificar al momento si estamos cayendo en las trampas de las barreras comunicativas.

TECIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.4 PLANEACIÓN, CONDUCCIÓN Y DIRECCIÓN DE REUNIONES

Albion Small considera que "el término grupo es una designación sociológica conveniente para indicar cualquier número de personas, grande o pequeño, entre las cuales se han establecido tales relaciones que sólo se puede imaginar a aquellas como un conjunto".⁴⁹ Es un número de individuos cualitativamente o cuantitativamente importante cuyas relaciones son objeto de distintos objetivos.

El grupo ofrece la posibilidad de ubicar a un conjunto de individuos en calidad de receptores, que tienen probabilidad de asimilar mensajes y obrar en consecuencia. El origen de dichos mensajes se encuentra en las personas que dentro del grupo actúan como emisores. En el grupo la comunicación se simplifica. No es necesario ir a buscar a un receptor a fin de que el emisor pueda establecer el flujo comunicativo, pues se encuentran en relación unos con otros.

El grupo será la unión temporal o permanente de individuos que se encuentran en relación o interacción unos con otros.

CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO

G. Beal, J. Bohlen y N. Raudabaugh⁵⁰

- Metas y objetivos definidos por la interacción de sus miembros.
- Medios adoptados para lograrlos -metas y objetivos- y determinados por el mismo proceso de integración grupal.
- El proceso de interacción es tal, que cada integrante siente tanto la libertad para contribuir, como la responsabilidad por el éxito.
- Prevalece el consenso del grupo, aún cuando los individuos no estén completamente de acuerdo, pero las personas en desacuerdo se sienten en libertad para presentar sus puntos de vista.
- Las ideas se tratan sobre la base de su valor hacia el grupo, más bien que sobre la base de quien las pregunta.
- El liderazgo formal es sólo para facilitar la acción del grupo.

⁴⁹ Albion Small, *General Sociology*, p. 495; citado por M.S. Olmsted, *El pequeño grupo*, p. 16

⁵⁰ Beal, *et.al. Conducción y acción dinámica del grupo*, p. 27

La comunicación es una herramienta que influye en todos los procesos empresariales; a lo largo de estos capítulos hemos podido reconocer los problemas de Ediciones B que han hecho poco eficientes estos procesos. El papel que jugará la comunicación en la planeación, conducción y dirección de reuniones es relevante pues forma parte de la comunicación escrita y oral efectiva dentro de la editorial y muchos de los problemas internos que hemos detectado se atacarán de forma rápida y concisa. Así comunicar será el primer proceso para resolver cualquier situación y tener retroalimentación, en síntesis se realizará un acto comunicativo.

Una vez haciendo brevemente una pequeña introducción a la definición y características de un grupo la primer pregunta que debemos hacernos para realizar una reunión debe ser: ¿Es necesario reunirse? Pero, ¿por qué hemos de plantearnos esta pregunta? La respuesta es muy fácil, si consideramos el coste de las reuniones, para calcular el coste total de una reunión, primero debemos calcular la suma de los salarios de todos los participantes. Añadir el costo anual de los gastos generales de la empresa y dividir la suma por el número de horas anuales trabajadas (Horas de trabajo semanales multiplicadas por semanas anuales de trabajo). El total es el costo por hora de la reunión. El objetivo de la reunión, ¿realmente vale tanto dinero? Si hemos decidido hacer la reunión debemos considerar como primer paso la comunicación formal escrita, es decir, con bastante antelación debemos informar sobre el objetivo de la reunión a través de un memorandum escribiendo el nombre de cada uno de los convocados a la reunión, la fecha de la misma así como la hora de reunión y de término. Los asistentes a la reunión deben saber que deberán aportar ideas.

Muchas veces hemos tenido varias reuniones al día sin embargo no nos damos cuenta, así como existen tipos de comunicación, las reuniones también se clasifican.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Reuniones Informales: Pueden ser útiles para las discusiones. Ya sea si se celebran casualmente o se organizan de un modo informal, como por ejemplo de boca a boca, y se deben aprovechar para resolver asuntos sin darles trascendencia.

Reuniones Improvisadas: Las reuniones convocadas con escasa antelación y las que se celebran al azar son ideales para discutir con sinceridad y alcanzar decisiones con rapidez sin el inconveniente que supone la presencia de muchas personas. Son muy útiles para resolver problemas menores reuniendo a un máximo de tres o cuatro personas. También sirven para hacer anuncios urgentes.

Reuniones Formales: Este tipo de reuniones implican reglas y deben convocarse oficialmente.

Para las reuniones formales aunque participen pocas o muchas personas se debe crear una orden del día con las siguientes características:

- Cada tema debe estar numerado
- El encabezado debe indicar la fecha, la hora y lugar de la reunión.
- Se asigna una hora de inicio para cada tema
- Los detalles de la reunión siguiente se indican al final
- Debe ser lo más clara posible acerca del objetivo de la reunión

**AGENDA DE LA REUNIÓN GENERAL DEL 2DO.
SEMESTRE 2001**

10 de julio de 2001; 11:00 horas

Sala de Juntas PH

1. (11:00) Bienvenida y disculpas por ausencias. Director general.
2. (11:15) Resultados del 1er semestre. Director Financiero
3. (11:45) Plan de Comunicaciones. Gerente de Sistemas
4. (12:15) Plan Editorial. Director Editorial
5. (13:00) Descanso
6. (13:15) Estrategias de venta. Gerente de Ventas
7. (13:45) Plan de Marketing. Gerente de Marketing
8. (14:10) Conclusiones y Compromisos
9. (14:30) Detalles de la próxima reunión

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Una vez que se ha hecho el orden del día, es imprescindible que todos los asistentes estén bien informados para centrarse en los objetivos puesto que todos los asistentes son responsables de que la reunión cumpla con éstos.

Es de igual importancia que una persona sea asignada como secretario pues ésta apuntará notas breves detallando los acontecimientos para conservar un registro escrito de lo discutido. Esta debe ser precisa y clara. Sin embargo redactar actas será una tarea sin sentido si las medidas acordadas en la reunión no se llevan a cabo debidamente. Las actas deben indicar claramente los plazos acordados para cualquier proyecto, y quien será el responsable de llevarlo a cabo.

**ACTA DE LA REUNIÓN DEL 10 DE JULIO
DE 2001
Sala de Juntas PH**

Presentes: RF, LU, HY, GT, SR, EW, ST
Ausentes: MM

1. Examen del Director general de los resultados obtenidos en el primer semestre; el resultado no fue el esperado pues no se cumplió con las cifras del presupuesto acordado.
2. Estrategia de ventas para los próximos 6 meses. Se deben cumplir las metas y superarlas.
3. Informe del departamento editorial para la evaluación de los títulos de mayor desplazamiento.
4. Plan de Mercadotecnia emergente para alcanzar objetivos de venta.
5. Informe de sistemas para implementar las estrategias de comunicación.

Los puntos importantes que debe llevar el acta son:

- Fecha y lugar
- Los nombres de los participantes y ausentes
- Los temas presentados en resumen

En síntesis las características esenciales de cualquier reunión en la organización son:

- Se apega a lineamientos protocolarios.
- Se induce con sistemas y métodos parlamentarios.
- Se proyecta y planea previamente o sobre la marcha, pero siempre existe un plan de inducción y/o conducción.
- Se establece un objetivo en el primer contacto.
- Generalmente se lleva a cabo en lugares que revisten cierta formalidad.
- Se protocolizan por escrito sus resultados.
- Siempre requiere la existencia formal de un conductor y /o director, que adopta el nombre de acuerdo al protocolo (presidente, director, moderador, ponente, disertante, expositor, observador).
- Elimina la informalidad de la relación espontánea.

Aspectos conceptuales de las reuniones más usuales en la organización:

Reuniones para comunicar información.- Su propósito es, simplemente, comunicar información a un grupo de personas. Se cuenta con un expositor y un auditorio pasivo. Eventualmente se permite la réplica o el diálogo con el expositor, pero las ideas del grupo no influyen en los puntos de vista que sostiene el mencionado expositor, pero las ideas del grupo no influyen en los puntos de vista que sostiene el mencionado expositor. El

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

índice de aceptación por el grupo se ha determinado aproximadamente en un 20% sobre el total de los asistentes. La reunión de esta naturaleza, más característica es la conferencia.

Reuniones de Desarrollo.- El coordinador o conductor presenta el problema y los propósitos de la reunión y, finalmente, las soluciones provienen del grupo. Estas reuniones resultan muy adecuadas para la formación de colaboradores eficientes; fomentan la confianza en las propias capacidades, para tomar, decisiones, y alcanzan un nivel de aceptación hasta de 80%.

Reuniones convocadas para obtener sugerencias y opiniones.- El director o expositor presenta sus ideas y requiere opiniones. Hay un principio de participación, aunque el sentir de uno o del grupo no van a modificar la información o las consideraciones originales. El grado de aceptación de las ideas puede cuantificarse en un 40%

Reuniones conciliatorias.- Tienen lugar cuando existe una situación de conflicto de dos o más personas, y el conductor se propone concretar el asunto, a fin de que las partes produzcan sugerencias, opiniones o ideas, y lleguen por sí mismas a encontrar una solución aceptable. El nivel, en este caso, es hasta de 90%, cuando la actitud conciliatoria del director puede lograr un acuerdo común de las partes en pugna.

Reuniones libres sin finalidad específica.- Estas reuniones no requieren una dirección enérgica, pero sí un control discreto, a fin de que los asistentes expongan espontáneamente sus opiniones, o ideas, pero se puedan obtener resultados concretos. Este tipo de reuniones, en las cuales la aceptación llega hasta el 100%, logran los mejores frutos, principalmente frente a las necesidades de lograr una mayor integración del personal y fortalecer las relaciones humanas.

Como ya hemos mencionado en Ediciones B no se han llevado al cabo reuniones efectivas principalmente por la falta de seguimiento, en realidad, nadie apunta las tareas y los compromisos que se acuerdan en las reuniones y por lo tanto nadie les da seguimiento.

Si nunca se llega a un acuerdo jamás se podrán desarrollar proyectos y acciones o cada quien trabajará por su lado atendiendo sus propias cuestiones y jamás se lograrán resultados de equipo, de empresa. Las reuniones permiten comunicar de una manera directa a través del lenguaje pero todo el proceso de la reunión es comunicado a través de escritos, desde la convocatoria a la reunión hasta el seguimiento de los compromisos.

Los problemas que se pueden solucionar en Ediciones B relacionados con las reuniones efectivas se ven directamente reflejadas en la comunicación ascendente:

- Falta de conocimiento por los empleados del historial de la empresa, sus metas, su filosofía, etc.
- Comunicación adecuada de las decisiones
- Reconocimiento y solución apropiada de los problemas reales de la empresa

3.5 LA RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación juega un papel central en el proceso de la comunicación, pues constituye el cierre de este proceso. Si ella no hay garantía de que se haya logrado la comunicación. El poder observar la reacción del receptor al mensaje de la fuente constituye un hecho fundamental a fin de poder evaluar si el propósito u objetivo de la comunicación fue alcanzado o no, así como el grado en que esta se logró. "La retroalimentación es un elemento omnipresente en cualquier tipo de comunicación organizacional, ya sea esta ascendente, descendente u horizontal."⁵¹

Debemos tener claro que la retroalimentación es un "mensaje que indica el nivel de entendimiento entre dos o más comunicadores, en respuesta a un mensaje original" (Baker, 1981, pág.88). Es decir, la retroalimentación es la comunicación que el receptor envía al emisor de manera verbal, indicándole si entendió o no su mensaje cómo lo interpretó. Esta comunicación de regreso indica al emisor cuándo debe modificar su comunicación original, a fin de que alcance el objetivo deseado.

No olvidemos que la retroalimentación puede ser no verbal a través del movimiento corporal (una señal, el movimiento de los ojos, etc).

La retroalimentación, como cualquier flujo de comunicación, se presta a distorsiones y de ahí que deba aprenderse qué, cómo y cuándo retroalimentar.

El siguiente cuadro muestra la clasificación de la retroalimentación en distintas categorías de acuerdo con sus características más importantes.

⁵¹ Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik, *op.cit.*, p. 85

TIPOS DE RETROALIMENTACIÓN	
Por su frecuencia	Puede ser abundante, suficiente o escasa. Los empleados deben ser recompensados de manera suficiente y no de manera abundante o escasa. Es decir, es mejor informar al empleado periódicamente lo bien que ha hecho su trabajo, que nunca decirle nada o bien decirselo diariamente, ya que de ser así elogio o reclamo perdería impacto y credibilidad.
Por su valuación	Puede ser positiva o negativa. Positiva, cuando se felicita al empleado por su trabajo, se le incita a que siga con su buen desempeño, o bien se le reconoce el esfuerzo puesto en la tarea. Negativa, cuando se llama la atención del empleado a su incumplimiento en la tarea o su baja productividad. La retroalimentación positiva produce mejores y más duraderos efectos en el empleado: motivación, deseos de superación, confianza.
Por su carácter comunicativo	Puede ser verbal o no verbal. Será verbal cuando su gerente hable directamente con sus empleados, y no verbal cuando se utilicen gestos como sonrisas y saludos amistosos.
Por su origen	La retroalimentación puede provenir de un superior, de una persona del mismo nivel o de un subordinado. (Descendente, Horizontal, Ascendente).

Toda retroalimentación transmitida en Ediciones B o en cualquier empresa debe tener los siguientes efectos:

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

Para lograr que estos efectos se produzcan es importante proporcionar retroalimentación de manera:

1. Frecuente.- cuando se proporciona de manera periódica y sistemática más que eventualmente.
2. Positiva y/o Negativa.- No se centra solamente en lo mal que se hizo la tarea sino también en lo que se realizó bien.
3. Verbal.- La comunicación no verbal se presta a muchas distorsiones y depende para su distorsión de las características de personalidad, tanto de quien la proporciona como de quien la recibe.
4. De una fuente clara identificable.- Es claro el poder e influencia del que retroalimenta sobre el retroalimentado.
5. Es Específica.- Se indica a detalle aquellos puntos de desviación o acierto detectado

En la editorial ha sido imposible sistematizar la retroalimentación. Un consejo práctico para directivos y gerentes será seguir y aplicar este esquema:

1. Preguntarnos, cuánta retroalimentación proporcionamos a nuestros subordinados cotidianamente: ¿Están satisfechos? ¿Es una retroalimentación clara y específica?
2. Desarrollar un sistema de evaluación del desempeño orientado principalmente a proporcionar a los empleados información acerca de si está logrando o no sus objetivos y por qué, es decir,
 - a) ¿Cuál es el trabajo que se tiene que hacer?
 - b) ¿Cómo se debería hacer?
 - c) ¿Cómo se hace en la realidad?
 - d) ¿Cómo puede hacerse mejor?
3. Realizar periódicamente esfuerzos para medir el desempeño y las actitudes de las personas que laboran en su unidad organizacional.
4. Realizar mediciones de retroalimentación de manera sistemática y analizar tendencias.

5. Recordar que la retroalimentación proporciona información valiosa para la selección de estrategias de acción, tanto individuales como organizacionales.

Por último, cabe destacar que todos estas herramientas no serán exitosas mientras no exista un cambio en la manera de pensar de la dirección. Los factores decisivos para una implementación exitosa del cambio son:

- Tener una clara visión y objetivos
- Un compromiso de la dirección para con sus empleados
- Metas medibles y alcanzables

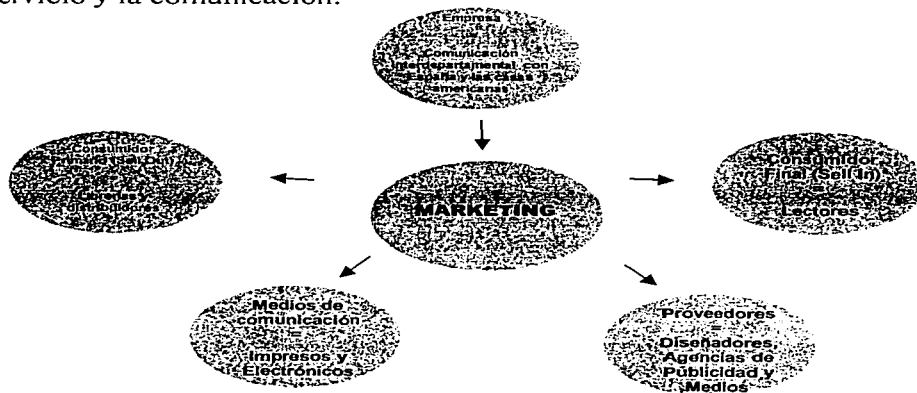
3.6 PROPUESTA DE INTERACCIÓN DEPARTAMENTAL

Como parte final de esta investigación proponemos que el departamento medular de la empresa debe ser el de marketing puesto que es el que debe mantener el equilibrio procurando una buena comunicación horizontal, vertical y ascendente.

A continuación presentamos una propuesta de comunicación interdepartamental basándonos en el departamento de Marketing:

Objetivo

Identificar y satisfacer las exigencias de cada uno sus clientes, tratando de crear las mejores condiciones para atenderlos, a través del servicio y la comunicación.



Objetivos específicos

- ✓ Comunicar claramente a todo el personal los objetivos empresariales
- ✓ Verificar que la información llegue a todas las áreas que conforman a la editorial
- ✓ Servir de enlace entre la edición y la comercialización, coordinando íntegramente el proceso con los demás departamentos: administración y finanzas, producción, y logística
- ✓ Entregar al consumidor "lo que necesita" a través de la segmentación y trabajando en función de ello con el marketing mix. (*Cliente, Costo, Comodidad, Comunicación = Producto, Precio, Plaza y Promoción*)
- ✓ Buscar la mayor rentabilidad en cada uno de los libros según la línea editorial (Margen de rentabilidad)
- ✓ Crear nuevas y mejores estrategias de marketing que los consoliden como líderes del mercado
- ✓ Continuar con una política de marketing dirigida al punto de venta, pues las compras se siguen generando por impulso
- ✓ Mejorar y propiciar la comunicación con los clientes para lograr beneficios comunes.

¿Cómo llegar al lector?

La efectividad de las campañas de publicidad se logra en gran medida a través de la frecuencia de impactos, es decir, muchos anuncios en poco tiempo.

Los anuncios aislados se pierden. Para alcanzar un nivel de impacto considerable, se requieren fuertes inversiones de dinero. Los tiempos aire en televisión y radio son costosos, lo mismo los anuncios impresos. Colocar pocos anuncios en los medios para un lanzamiento, significa perder dinero.

Es más barato enfocar los recursos de la compañía en los puntos de venta, ya que generalmente estos costos son compartidos por los clientes, o bien, en caso negativo, suelen beneficiarlos de alguna otra manera, por ejemplo: en el pedido, en la exhibición, etc. Ello contribuye también a que sus distribuidores perciban que el proveedor los apoya. Por otro lado, mediante los puntos de venta, el impacto a los lectores potenciales es directo.

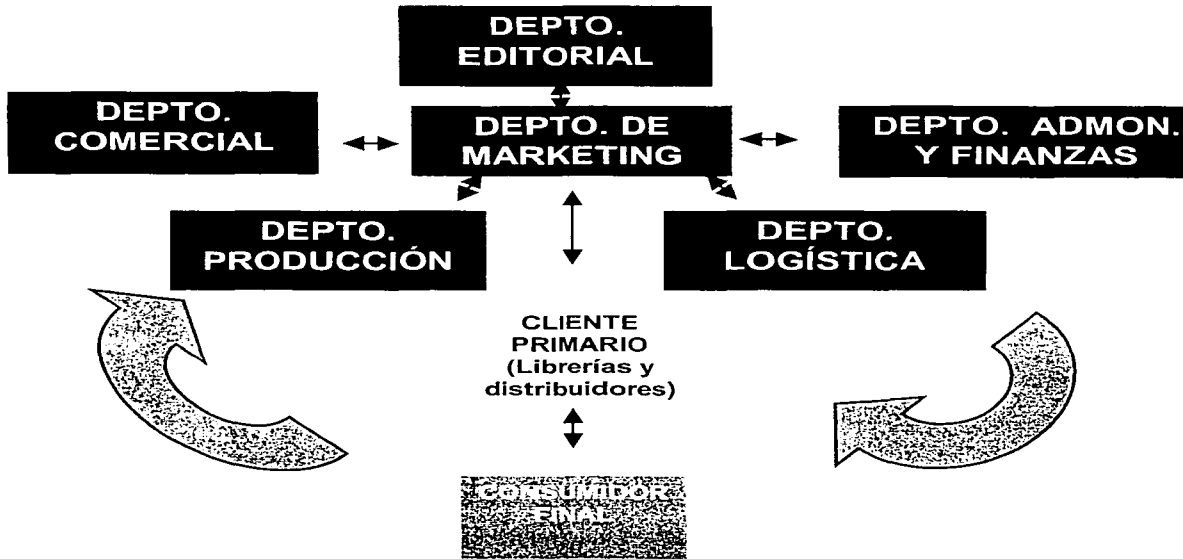
Actualmente ninguna editorial está manejando esta política, lo que para Ediciones B representaría una ventaja competitiva importante.

Siempre ha existido una especie de divorcio entre el autor y el lector. Muchas veces porque la gente percibe a un escritor como un ser inalcanzable. También hemos equivocado la manera de tratar de acercarlos a través de presentaciones aburridas que no logran el impacto necesario para despertar el interés de la gente y mucho menos la venta de los libros.

Su política a este respecto, en el corto plazo, será evitar en lo posible este tipo de actos sustituyéndolos por las siguientes alternativas:

- ✓ Seminarios: Para las líneas de business, relaciones humanas, autoayuda y superación. Ejemplos: Ernesto Lammoglia, Roger Martínez, Martha Alicia Chávez, Alex Dey, etc.
- ✓ Performances: Para las líneas literarias, poéticas, narrativas y de actualidad o coyunturales.
- ✓ Talleres: Para las líneas infantiles, mística y New Age
- ✓ Conferencias: Aprovechando a los autores reconocidos
- ✓ Charlas y Debates: Para las líneas de ensayo político, religión o actualidad

Comunicación dentro de la empresa



Marketing & comercial

Marketing es un departamento de apoyo al área comercial que tiene como objetivo principal proveer a esta área de los elementos y herramientas necesarias para la venta de cada uno de los productos que la editorial publica. Asimismo deben actuar como socios para las negociaciones de las apuestas más importantes del año, es decir, *MARKETING* y Comercial deben actuar como mancuerna ante el cliente para lograr una mayor negociación:

- ✓ Deben trabajar en conjunto unificando las estrategias comerciales y de marketing para desarrollar y planear los lanzamientos del grupo
- ✓ Los tirajes y la fijación de precios de todos los productos deben ser una decisión consensuada por ambos departamentos la cual parte de la elaboración de un escandallo
- ✓ Ambos departamentos analizan los libros que deben reimprimirse para evitar rompimientos de stock
- ✓ El departamento de marketing hace el seguimiento de la colocación que hizo el departamento comercial de todos los materiales que produzca para el punto de venta y evalúa el impacto de las campañas conforme a la venta
- ✓ Estrategia de comunicación por libro y fecha de lanzamiento
- ✓ Estrecha comunicación con nuestros clientes A y B
- ✓ Se deberá realizar 2 meses antes de la publicación de un libro:
 - ✓ Escandallo (cuenta económica)
 - ✓ Fijación de PVP
 - ✓ Fijación de tirada

- Presentación de novedades a la red comercial:
 - ✓ Dos presentaciones anuales en donde se expondrán las apuestas más importantes (Enero y Julio)
 - ✓ Una reunión mensual “reunión de carpetas” en donde se expondrá el plan a comercializar dentro de dos meses para que el equipo comercial pueda realizar su preventa, es decir, en febrero se presentará abril y así sucesivamente. En esta reunión de alguna manera se comprueban: tiradas, portada y campaña de *Marketing*.

- ✓ Desarrollo de herramientas de venta para la red comercial:
 - ✓ Mensual.- carpeta de ventas
 - ✓ Bimestral.- boletín de novedades
 - ✓ Cuatrimestral.- boletín de pedidos (únicamente para fondo)
 - ✓ Semestral.- catálogo gral., lista de precios (Max. 6,000 ref.)

- ✓ Decisión de descatalogación junto al editor y comercial.
- ✓ Coordinación de Ferias y Convenciones

Marketing & editorial

La relación marketing editorial debe funcionar como un matrimonio con el fin de “ganar ganar”. El departamento editorial provee a *Marketing* de toda la información necesaria para crear campañas exitosas. Para lograr este objetivo común, marketing debe estar involucrado desde el proceso de compra de un libro (cuando la apuesta por el título sea de gran importancia). El noviazgo inicia desde:

✓ Plan Editorial Anual

Elaboración conjunta (*Marketing* / Editorial / Comercial) con 10 meses de antelación. Se anexa calendario de programación (Editorial, *Marketing*, Comercial) el cual marca el seguimiento y los tiempos, para lograr trabajar con anticipación. El plan editorial deberá estar colgado en la red, es decir en dominio público cuya manipulación será responsabilidad única de *Marketing*.

Decisión sobre:

- ✓ n° de títulos a publicar en el año
- ✓ calendarios mensualizados de cada novedad

Control sobre:

- ✓ costos
- ✓ derechos
- ✓ anticipos
- ✓ devoluciones
- ✓ facturación neta
- ✓ margen bruto

Ejemplo de programación

MES DE PUBLICACION	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA	Ene-03	Feb-03	Mar-03	Abr-03	May-03	Jun-03	Jul-03	Ago-03	Sep-03	Oct-03	Nov-03	Dic-03
Escandalo Editorial	EDITORIAL		Mar-02	Abr-02	May-02	Jun-02	Jul-02	Ago-02	Sep-02	Oct-02	Nov-02	Dic-02	Ene-03	Feb-03
Firma contrato	EDITORIAL		Mar-02	Abr-02	May-02	Jun-02	Jul-02	Ago-02	Sep-02	Oct-02	Nov-02	Dic-02	Ene-03	Feb-03
Programación	MKT / EDITORIAL	Inicio	Abr-02	May-02	Jun-02	Jul-02	Ago-02	Sep-02	Oct-02	Nov-02	Dic-02	Ene-03	Feb-03	Mar-03
Ficha de producto	EDITORIAL		May-02	Jun-02	Jul-02	Ago-02	Sep-02	Oct-02	Nov-02	Dic-02	Ene-03	Feb-03	Mar-03	Abr-03
Reunión de contenidos	EDITORIAL / MKT	Mediados	Jun-02	Jul-02	Ago-02	Sep-02	Oct-02	Nov-02	Dic-02	Ene-03	Feb-03	Mar-03	Abr-03	May-03
Planificación de Marketing	MKT	Mediados	Jun-02	Jul-02	Ago-02	Sep-02	Oct-02	Nov-02	Dic-02	Ene-03	Feb-03	Mar-03	Abr-03	May-03
Diseño de portada	MKT / EDITORIAL		Jun-02	Jul-02	Ago-02	Sep-02	Oct-02	Nov-02	Dic-02	Ene-03	Feb-03	Mar-03	Abr-03	May-03
Entrega manuscrito a producción	EDITORIAL		Ago-02	Sep-02	Oct-02	Nov-02	Dic-02	Ene-03	Feb-03	Mar-03	Abr-03	May-03	Jun-03	Jul-03
Entrega texto contra / Biografía foto autor	EDITORIAL		Ago-02	Sep-02	Oct-02	Nov-02	Dic-02	Ene-03	Feb-03	Mar-03	Abr-03	May-03	Jun-03	Jul-03
Aprobación portada	MKT / EDITORIAL	Inicio	Ago-02	Sep-02	Oct-02	Nov-02	Dic-02	Ene-03	Feb-03	Mar-03	Abr-03	May-03	Jun-03	Jul-03
Entrega de costos reales	PRODUCCIÓN / EDITORIAL		Sep-02	Oct-02	Nov-02	Dic-02	Ene-03	Feb-03	Mar-03	Abr-03	May-03	Jun-03	Jul-03	Ago-03
Escandalo real	MKT		Sep-02	Oct-02	Nov-02	Dic-02	Ene-03	Feb-03	Mar-03	Abr-03	May-03	Jun-03	Jul-03	Ago-03
Comité de Marketing	MKT		Oct-02	Nov-02	Dic-02	Ene-03	Feb-03	Mar-03	Abr-03	May-03	Jun-03	Jul-03	Ago-03	Sep-03
Campañas definitivas de Marketing	MKT		Oct-02	Nov-02	Dic-02	Ene-03	Feb-03	Mar-03	Abr-03	May-03	Jun-03	Jul-03	Ago-03	Sep-03
Reunión de carpetas	MKT / EDITORIAL / COM	Finales	Nov-02	Dic-02	Ene-03	Feb-03	Mar-03	Abr-03	May-03	Jun-03	Jul-03	Ago-03	Sep-03	Oct-03
Carpetas / Boletín mensual	MKT	Finales	Nov-02	Dic-02	Ene-03	Feb-03	Mar-03	Abr-03	May-03	Jun-03	Jul-03	Ago-03	Sep-03	Oct-03
Entrega de ejemplares al almacén	PRODUCCIÓN	Finales	Dic-02	Ene-03	Feb-03	Mar-03	Abr-03	May-03	Jun-03	Jul-03	Ago-03	Sep-03	Oct-03	Nov-03
Materiales marketing acabados	MKT	Finales	Dic-02	Ene-03	Feb-03	Mar-03	Abr-03	May-03	Jun-03	Jul-03	Ago-03	Sep-03	Oct-03	Nov-03

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Reuniones de Contenidos

El equipo editorial expondrá a detalle los contenidos de las novedades más representativas del mes. Esta reunión servirá para que el área de marketing y comercial pueden iniciar con el desarrollo de sus estrategias.

En esta reunión los editores deberán tener listas las fichas de producto.

El editor sugiere propuestas de portadas. La decisión de portada será consensuada por editor y comercial.

Fichas de producto (FP)

La FP es el elemento básico para poder trabajar después el libro en *MARKETING*, diseño y la red comercial.

Por tanto en el momento de la elaboración debe ser trabajado con esa conciencia. Lenguaje claro, que exprese de forma clara y concisa las intenciones y los contenidos de fondo de libro. Los apartados que debe tener una FP son:

- ✓ Las fichas de producto de cada título se componen de la siguiente información:
 - ✓ Datos Técnicos.- Portada, Título, Autor, Colección, Tema, ISBN, Tiraje, PVP pesos, PVP dólares, Tipo de encuadernación, Tamaño en centímetros, Derechos, Mes de publicación y Público al que va dirigido.
 - ✓ Sobre el producto.- Descripción del libro en una línea. Datos importantes sobre el mercado: Puntos principales, Argumentos de venta, De qué trata el libro, datos sobre el autor y competencia.

Criterios para elaborar una ficha de producto

Público al que va dirigido: Este es un apartado importante porque dirige el trabajo de la novedad de una forma u otra. Por favor, piensen realmente cuál es el público al que puede ir dirigido cada título. No se vale el "a todo tipo de lectores". Gustos, aficiones o tipologías de personas son indicadores bastantes buenos para definirlos.

Resumen del libro en una línea: expresar en una o máximo dos líneas una frase que resalte lo más importante del libro que a la vez sea lo más comercial posible. "Que tenga gancho" Esta frase se utiliza después para presentar la novela al librero así como las frases reclamo en los boletines.

Competencia: colocar un breve resumen de por lo menos dos títulos del mismo tema que nuestra competencia este publicando. No olvidar colocar portada y precio.

Puntos Principales: en este apartado se deben colocar los puntos que diferencian este libro de los otros que pudieran estar en el mercado. Se habla del lenguaje, o de la forma en la que el libro está estructurado, del prestigio del autor, es decir, las bondades en sí mismas del libro.

Argumentos de venta: MUY IMPORTANTE. Es la guía del vendedor y marketing a la hora de trabajar la novedad. Se debe elaborar pensando en esto. No sólo es válido que se rellene con citas de prensa, necesitamos verdaderos argumentos que hablen tanto del contenido, como de la forma, como del autor. Utilizar puntos clave y concisos.

De qué trata el libro: Un resumen de la línea argumental del libro, haciendo hincapié en los rasgos más importantes. Obviar detalles anecdóticos,

concentrar lo importante de la historia para que incite a la lectura. No excederse en la extensión.

El autor: Debe ser concisa pero no escueta. Es decir dar los datos que interesan al vendedor para poder conocer y hacerse una idea sobre el autor: nacimiento, lugar, estudios más importantes, premios recibidos, obras publicadas, actividad actual, etc.

Marketing & finanzas

- ✓ Marketing y Finanzas trabajan para dar un correcto seguimiento sobre la rentabilidad de cada uno de los libros que se publican y se promocionan.
- ✓ Programa editorial: Realizado por *MARKETING* y Editorial de tal forma que es la base para la elaboración del presupuesto de ventas y de *Marketing*.
- ✓ Comparación de escandallos editoriales con escandallos comerciales verificando que se cumplan los márgenes brutos establecidos.
- ✓ Análisis de rentabilidad: Conjuntamente se realizará a los 6 y 12 meses de lanzar una novedad al mercado con la finalidad de monitorear tendencias y éxitos. Así, este análisis se realiza por título y por colección. Los resultados se comunicarán a los editores y comerciales para evaluar con una mayor objetividad y rentabilidad los proyectos.
- ✓ Presupuesto de Marketing: Elaboración conjunta con finanzas.
- ✓ Forecast (2 veces al año): Se lleva a cabo una revisión del presupuesto ejercido y lo que tenemos por ejercer.

Marketing & producción

- ✓ Con base en los costos facilitados por Producción, Marketing elabora el escandallo.
- ✓ Control y seguimiento de reimpresiones
- ✓ Ocasionalmente, producción imprime materiales de promoción (pósters, dípticos)

Marketing & logística

- ✓ Coordinar eficientemente con el almacén la correcta distribución de materiales POP en el punto de venta.
- ✓ Avisar oportunamente al almacén de la llegadas de expositores, material POP por parte de proveedor, el cuál deberá tener asignado un espacio en el almacén. Este material debe tener un código de entrada, para su correcta identificación y distribución.
- ✓ Deberá abrir un espacio de uso exclusivo para el departamento de *Marketing*. en el almacén, donde poder almacenar y controlar los distintos materiales POP.

Marketing & sistemas

➤ Reportes semanales:

- ✓ Los más vendidos
- ✓ Inventarios

➤ Reportes mensuales:

- ✓ Cierre de ventas
- ✓ De ventas por zonas
- ✓ Cobranza
- ✓ Los más vendidos
- ✓ Ruptura de stocks
- ✓ Porcentajes de devolución por sello
- ✓ Porcentajes de colocación por sello
- ✓ Maestro de clientes
- ✓ Saldos

➤ Apoyo técnico en:

- ✓ Software
- ✓ Hardware
- ✓ Internet

Beneficios

La implantación de este esquema de trabajo los llevará a lograr establecer los correctos procesos de comunicación interna y externa provocando:

- ✓ La fidelidad de los autores y clientes.
- ✓ Una política clara y definida hacia el punto de venta y hacia el cliente primario.
- ✓ Imagen dirigida al mercado de cada una de las colecciones a fin de desarrollar nuevos productos e implantar estrategias de marketing acordes con el producto.
- ✓ Una imagen corporativa sana
- ✓ Armonía y trabajo en equipo

ALGUNOS TIPS

El papel del director debe ser:

- **Articular la visión del futuro**
- **Mantener al grupo siempre a bordo**
- **Comunicar la visión de la organización**
- **Asegurar la participación amplia de todos los miembros de la organización**
- **Alinear sistemas de recompensa**
- **Desarrollar nuevos sistemas de medición**

El papel de cada uno de los responsables de área debe basarse en las siguientes premisas:

- **Recurso Humano**
 - Reclutamiento
 - Comunicación
 - Capacitación
 - Acercamiento mas humano con el trabajador
- **Ventas**
 - Marketing
 - Desarrollar nuevos clientes
 - Nuevos Nichos de mercado
 - Desarrollo de nuevos productos
 - Exportación
- **Planeación Estratégica**
 - Sustentabilidad

Con base en la información recabada durante el análisis; visualizamos el trabajar en la mejora de la organización enfocada al cliente.

- **Capacitación.** Detección de necesidades de capacitación y elaboración de programas enfocados a una nueva cultura de trabajo.
- **Sistemas de Trabajo.** Enfocados a la mejora continua y al trabajo en equipo.
- **Cultura Organizacional.** Enfocados a resultados y con un sentido de pertenencia.
- **Sistema de Información y Comunicación.** Que permita la toma de decisiones oportunamente.
- **Estructura.** Funcional y dirigida al aprovechamiento de los recursos.
- **Planeación Estratégica.** Establecimiento de un ciclo de planeación estratégica para visualizar sus proyecciones a corto y largo plazo.

4. ANEXO

MÉXICO, PAÍS DE ESCASOS LECTORES

4.1 ¿NO SE SUPONE QUE EN MÉXICO EXISTE LIBERTAD DE CÁTEDRA?

A principios del año 2001, increíble “2001” todos los mexicanos fuimos testigos de la denuncia que el Secretario del Trabajo, Carlos Abascal Carranza, realizó contra una maestra de literatura de 23 años de nombre Georgina Rábago Pérez. Rábago dejó leer a sus alumnas pertenecientes al colegio de Misioneras Eucarísticas de la Santísima Trinidad, *Aura* de Carlos Fuentes y *Los Doce cuentos peregrinos* de Gabriel García Márquez.

Esta queja del secretario se hizo a raíz de que su hija era parte de las alumnas de esta maestra. Los argumentos de la institución son: “Estos libros no corresponden a la filosofía del colegio ni a la edad de las alumnas (13 a 15 años), ya que despiertan intereses negativos que las alumnas no tenían antes de la lectura de dichos libros, ya que son literatura para personas adultas. “Estos libros no se incluyen en el programa de la SEP para Español I y II”.

El investigador y profesor de filosofía de la UNAM, Edgar González Ruiz se encuentra preparando un texto *Los Abascal, una dinastía cristera*, González Ruiz promete que será una semblanza del pensamiento y la participación pública de los integrantes de una familia vinculada con el activismo conservador y la instauración en México de un orden social cristiano inspirado en las enseñanzas de la iglesia católica. Con Salvador Abascal como figura tutelar de un conjunto de creencias que ven una oportunidad formidable de incidir en las políticas públicas a partir del ascenso de la derecha al poder con el triunfo de Vicente Fox.

El propio autor de *La última cruzada* (publicado por Grijalbo en 2000) destacó que una revisión de la prolífica obra de Salvador Abascal habla por sí sola. La militancia conservadora y ultramontana (“el monje guerrero” se autonabraba) del padre del actual titular de la Secretaría de Trabajo, es elocuente desde los primeros pasajes de su autobiografía *El primer despertar*, comentada a profundidad por Edgar González en el primer adelanto de su libro.

Los Abascal... demuestra, además, los lazos ideológicos que esta familia tiene con personajes históricos tradicionalmente ligados con la reivindicación de posturas de derecha y reaccionarias. Son los casos de Iturbide, Lucas Alamán y, en el siglo XX, los cristeros más radicales.

Los escándalos protagonizados por el actual secretario del Trabajo y Previsión Social, Carlos Abascal, en el breve tiempo de su gestión, manifiestan con claridad la raigambre conservadora a la que pertenecen y la proximidad que guardan con el ideario político y religioso de su padre, en quien el propio funcionario ve una fuente de inspiración.

Aunque el trabajo editorial y político de Salvador Abascal tiene un lugar predominante en el libro de González Ruiz, se busca equilibrar los numerosos datos que sobre el padre existen con la consignación de referencias más amplias y concretas de sus hijos. Hasta el momento están confirmadas muchas de las tesis abascalianas en el trabajo realizado por el hijo mayor Juan Bosco, presidente de la empresa Reingeniería Humana; Salvador Abascal, diputado a la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, II Legislatura; y el caso más difundido de Carlos. Edgar González Ruiz señaló que ya ha detectado algunas actividades, igualmente reveladoras, de otros descendientes del líder histórico del sinarquismo. Comentario aparte merece el capítulo protagonizado por la propia hija de Carlos Abascal, quien envió una airada carta a Guadalupe Loeza donde confirma muchos de los postulados bajo los cuales ha sido criada. Todo ello formará parte del contenido del texto.

Hasta el momento, el autor ha comentado cuatro de la veintena de libros publicados por Salvador Abascal: *El primer despertar*, *La revolución antimexicana*, *La revolución de la Reforma* y *El matrimonio*, además de muchas de las contribuciones en *La hoja de combate* que durante tres décadas mantuvo con sus recursos el propio Abascal. El plan de redacción del libro consistirá en revisar los próximos dos meses otros textos emblemáticos de Salvador Abascal, así como los datos que en su investigación periodística González vaya

recabando sobre las actividades de los 12 descendientes de quien fuera vicepresidente de IMDOSOC (Instituto de Doctrina Social Cristiana), sobre todo si sirven para confirmar la tesis fundamental del proyecto. Posteriormente se generará una versión final que se sujetará, tras revisiones, ajustes y correcciones hechos por el propio González Ruiz, al proceso de formación e impresión del libro.

Aunque la atención pública de Carlos Abascal ha sufrido un declive tras el capítulo muy sonado de la prohibición de la lectura de los libros *Aura* de Carlos Fuentes y *Doce cuentos peregrinos* de Gabriel García Márquez a su hija y la subsecuente intimidación de la que fue objeto una profesora de literatura, la actualidad de un texto como *Los Abascal, una dinastía cristera* es vigente en cuanto a lo que representa política e ideológicamente la familia, además del radio de influencia que tiene en grupos empresariales y sociedades secretas ultraconservadoras como *Yunque*, a la que supuestamente pertenece el secretario de Trabajo. Sin embargo, el libro se actualizará permanentemente en atención a los hechos con que contribuya la propia gestión de los Abascal.

Otro de los factores que al parecer están a favor de que en México se lea menos es el IVA que desea aplicar el gobierno de FOX y como contraparte La Ley para el Fomento de la Lectura. Al respecto hemos querido incluir esta carta que fue publicada en el Semanario Proceso firmada por los intelectuales más importantes de México ante la preocupación del fomento a la lectura:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

POR EL FOMENTO A LA LECTURA Y EL LIBRO

Honorable Congreso de la Unión:

Ha sido honroso para los mexicanos que sus legisladores hayan promovido, por su propia iniciativa y con el apoyo de todos los partidos una Ley de Fomento a la Lectura y el Libro.

Los libros enriquecen la vida, desarrollan la conciencia personal y la cultura nacional. Conservan el saber, lo difunden y le abren nuevos horizontes. Favorecen la imaginación, la creación, la investigación, la innovación. Estimulan el debate y la democracia. Suben de nivel a los países que leen mucho frente a los que leen poco.

Los libros tienen un efecto multiplicador: una importancia desproporcionada a su escaso peso económico en el producto nacional.

Esta desproporción debe aprovecharse. Hay en los libros una oportunidad de grandes beneficios sociales a muy bajo costo fiscal.

Los exhortamos respetuosamente a que no graven los libros con el IVA, mantengan los estímulos existentes a su edición, los extiendan a su distribución y concedan un presupuesto generoso a las bibliotecas públicas y escolares, como una aplicación práctica de la Ley de Fomento a la Lectura y el Libro.

Julián Adeim Chaín
Guillermo Sheridan
José Emilio Pacheco
José Agustín
Salvador Elizondo
Roger Bartra
Elena Poniatowska
Arcadio Poveda

Margarita de Orellana
Antonio Alatorre
Guillermo Soberón
Manuel Peimbert
Enrique Krauze
Homero Aridjis
Fausto Vega
Maruxa Vilalta

Hugo Hiriart
Fernando del Paso
Manuel Álvarez Bravo
Ignacio Solares
Ruy Pérez Tamayo
Manuel Felguercz
Héctor Fix-Zamudio
Mauricio Beuchot

Luis Nishisawa
David Huerta
Gerardo Deniz
Hugo Argüelles
Juan Soriano
Jesús Kumate R.
Mario Lavista
Enrique Florescano

Ricardo Legorreta	Francisco Bolívar Z.	Margit Frenk	Héctor Manjarréz
Beatriz Ramírez de la Fuente	Vlady	Rubén Bonifaz Nuño	Leopoldo García Colín
Ludwik Margules	Pedro Ramírez Vázquez	Ramón Xirau	Gustavo Cabrera A.
Samuel Gilter Hammer	José Luis Martínez	Víctor Hugo Rascón	Gabriel Zaid
Daniel Catán	Teodoro González de León	Eduardo Matos Moctezuma	Arturo Ripstein
Alfredo Salce	José Luis Cuevas	Ulalume González de León	Marcos Mazari M.
Luis Felipe Rodríguez	Silvio Zavala	Alf Chumacero	Luis González y Glez.
Carlos Monsivais	Vicente Rojo	Leopoldo Zea	José de la Colina
Juan José Gurrola	Carlos Montemayor	Alejandro Rossi	Ramón de la Fuente
Andrés Hencestrosa	Marco A. Montes de Oca	Pablo Rudomín	Ernesto de la Peña
Jorge Hernández Campos	Marcos Mochinski	Alberto Ruy Sánchez	

¿Cómo entender los esfuerzos que este grupo de intelectuales realiza a favor de la lectura si las encuestas sobre los hábitos de lectura de los mexicanos muestran el poco interés que se tiene para leer?

4.2 HÁBITOS DE CONSUMO DEL LECTOR MEXICANO

A continuación presentamos una encuesta que realizó el periódico Reforma sobre el consumo cultural en el D.F, Guadalajara y Monterrey. Hemos escogido este texto porque corrobora la información que señalamos en este capítulo revelando datos interesantes sobre el comportamiento de los lectores en tres ciudades clave de la República Mexicana:

POR ROGER BARTRA

Con mucha frecuencia las estadísticas y las encuestas nos traen muchas noticias. Este año, como agradable sorpresa, la encuesta de REFORMA que registra los hábitos de consumo cultural a través de medios de comunicación durante 1999 nos trae algunas buenas nuevas: en la ciudad de México la lectura fue mencionada por el 27 por ciento de los entrevistados como una de sus ocupaciones en los ratos libres.

A quién le pueda parecer bajo el porcentaje anterior, hay que señalarle que durante 1998, según el ejercicio anterior, solo el 9 por ciento se refirió a la lectura como una de sus actividades. Los porcentajes para Monterrey en el mismo orden, son 25 por ciento y 5 por ciento, y en Guadalajara son 27 por ciento y 9 por ciento.

El número en promedio de libros leídos al año, según la encuesta, también sube: en la Ciudad de México, de 5.7 a 7 en Monterrey, 5.1 a 5.9, y en Guadalajara de 5 a 9. Los porcentajes de quienes declaran que nunca leen libros también bajan un poco este año con respecto a 1998.

Una nota negativa y triste: el 50 por ciento de los universitarios de la Ciudad de México no leyó más de cinco libros durante 1999. Se ve que también hubo paro de lectura.

La encuesta también nos dice que en la Ciudad de México los textos de historia y las novelas son los libros más frecuentados, sobre todo por la gente de mayor edad; la historia

es preferida por los hombres y la novela por las mujeres, las cuales si son jóvenes, también se inclinan por la poesía. Los hombres gustan de ciencia-ficción, los libros de acción y, si son maduros los libros de política.

Los jóvenes sin distinción de género se acercan más al suspenso y al terror. Las mujeres eligen los libros más por las recomendaciones o las novedades, mientras que los hombres escogen preferentemente por tema y autor. Hay una ligera tendencia a que los hombres lean más que las mujeres.

4.2.1 GOTAS DE ESCEPTICISMO

Nuestro optimismo ante algunas cifras debe ser moderado y atemperarse con una buena dosis de dudas pues a veces las encuestas visten con números los errores o las desviaciones. Debe también acompañarse de unas gotas de escepticismo, para lo cual invito al lector a resolver este acertijo: ¿Leer libros es una tarea antigua y pasada de moda o una actividad innovadora y moderna?

Hay gente que comienza a creer que, nuestra vertiginosa modernización, es posible dar un salto sobre los libros para aterrizar directamente en el uso masivo de computadoras y videograbadoras. Se ha especulado mucho sobre los retos que nos presentan la ciencia y la tecnología en un contexto de globalización creciente. ¿Podrá resistir el libro la expansión de los sistemas digitales de transmisión y acumulación de textos e imágenes? ¿Se publica algo nuevo en los libros?.

Inevitablemente, estas preguntas nos recuerdan la vieja querrela entre tradición y modernidad. Lo nuevo, tal como lo estableció Francis Bacon, es lo moderno. La abeja y la araña, explicó, simbolizan la oposición entre modernos y antiguos. La araña teje complejas redes a partir de su propia sustancia tribal antigua. La abeja que es moderna, vuela lejos para recabar nuevos materiales.

Pero Swift en la batalla de los libros invirtió los términos al exaltar a los antiguos. La abeja antigua con sus alas y su zumbido, la inspiración y el vuelo poético, aunque es acusada por la araña de no ser más que un vagabundo sin casa ni hogar, sin linaje ni herencia. La araña en cambio es moderna, constructiva, científica y matemática; pero es despreciada por la abeja porque al engendrar sólo a partir de sí misma todo lo convierte en excremento y veneno.

Ahora podemos reformular el acertijo: ¿quién favorece los libros la araña o la abeja?

4.2.2 BUSCAR EN EL PASADO ¿O EN EL FUTURO?

Como se ve la abeja sea antigua o moderna es la creativa e innovadora. Lo que no se sabe es si hay que buscar las principales fuentes de estas cualidades en el pasado o bien en el futuro. Para hallar lo nuevo y lo creativo tal vez podríamos observar y seguir a la abeja. ¿A dónde va? ¿Cómo es? ¿Dónde halla la abeja las innovaciones?. En buena medida, la abeja se alimenta de libros, y los libros a veces se encuentran encerrados en grandes instituciones.

Podríamos decir que la abeja busca en las inmediaciones de las instituciones, pero no siempre entra en ellas, ahuyentada por los olores rancios de flores académicas marchitas. Por ejemplo ante la formidable implosión de la institucionalidad, le parece importante preservar los espacios de los individuos. Ante la institucionalización de las masas prefiere la rebelión de los individuos, pues con demasiada frecuencia la creatividad individual es atada a fidelidades elementales a funciones y estructuras predeterminadas académicamente o a mecanismos de representación nacional, étnica, sexual o religiosa.

Muchos creadores acaban siendo embajadores permanentes o empresarios importadores: trafican con obras y creaciones por vías reglamentadas, con actitudes codificadas y en nombre de instituciones. En las ciencias humanas, la abeja posiblemente busca innovaciones en quienes intentan volver a los grandes problemas, como los que se

plantearon los pensadores sociales de los siglos 17 y 19. De manera paradójica, una vuelta a la ilustración y al Romanticismo a Rosseau y Marx, a Diderot y Tocqueville sería un viaje refrescante para la abeja ávida de novedades, sedienta de encontrar formas de arriesgada experimentación.

Nuestra abeja tiene un comportamiento extraño pues huye de las colmenas, de las instituciones y de las comunidades. Es individualista, migratoria y detesta hechar raíces. No es que no respete las fronteras, sino que las ignora en lugar de transgredirlas. Esta abeja odia la cuantificación o la geometría (especialmente los hexágonos) y es inmensamente erudita. Rechaza el estructuralismo y le fascina el romanticismo, la filología y la mitología. Mira hacia el siglo 19 pero es exploradora y gusta de los descubrimientos científicos y técnicos: romántica e ilustrada al mismo tiempo, vive su contradicción en forma irónica y crítica.

El lector deberá definir su propia respuesta, y decidir si el vuelo de la abeja que sin duda gusta de libros, lo ha llevado a alguna parte.

ROGER BARTRA. *Antropólogo y ensayista. Entre sus publicaciones recientes. La sangre y la tinta. Ensayos sobre la condición postmexicana (Océano 1999) y El siglo de oro de la melancolía (Universidad Iberoamericana, 1998).*

Coordinación general editorial: Luis Enrique López

Coordinación gráfica: José Manuel Mendoza/Iván Abreu.

Diseño Gráfico: José Luis Martínez.

Ilustración: Mauricio Belman.

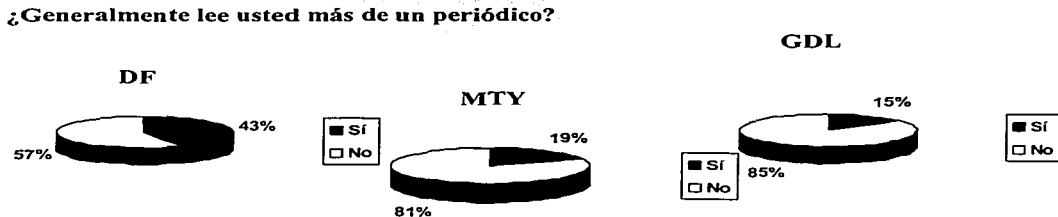
Apoyo: Patricia Méndez, Jogín Abreu y Fabiola Valor.

Comentarios al Correo-e: repesp@rcforma.com.mx

Fax:5628-71-75

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Después de este ensayo a manera de introducción, el periódico nos muestra una serie de gráficas sobre los hábitos de lectura de nuestra población, nosotros marcaremos los indicadores mayores y colocaremos a manera de análisis un comentario al pie de cada gráfico:



¿Cuántos periódicos lee?

1999	DF	GDL	MTY
Uno	21%	8%	19%
Dos	44	72	64
Tres	19	13	15
Cuatro	8	2	1
Cinco	4	-	-
Seis	3	2	-
Siete	-	2	1
Ocho o más	1	1	0
PROMEDIO:	2	2	3

La mayoría de las personas leen dos periódicos en promedio en Guadalajara y Distrito Federal, sin embargo, en Monterrey se leen hasta 3 periódicos.

¿Cada cuándo lee usted libros que no sean de la escuela o el trabajo?

DF 1999	CRUCE POR SEXO Y FRECUENCIA	
	MASCULINO	FEMENINO
Diario	55%	45%
Varias veces por semana	51	49
Una que otra vez al mes	52	48
Rara vez	45	55
Nunca	51	49

Curiosamente la población masculina tiene 10 puntos de diferencia con la femenina, es decir, los hombres leen más textos que no son de la escuela y tampoco del trabajo.

¿Qué tipo de libros le gusta leer más?

DF	1999	CRUCE POR SEXO Y FRECUENCIA	
		MASCULINO	FEMENINO
		54%	46%
Historia		43	57
Novela		40	60
Poesía		66	44
Ciencia-ficción		68	32
Acción		71	29
Política		52	48
Suspense		55	45
Terror			

¿Qué tipo de libros te gusta leer más?

DF	1999				
CRUCE POR EDAD Y	GÉNERO LITERARIO				
	16 a 18	19 a 29	30 a 39	40 a 49	Más de 50
POLÍTICA					
Sí	4%	9%	11%	17%	18%
No	96	91	89	83	82
NOVELA					
Sí	29%	33%	32%	37%	36%
No	71	67	68	63	64

¿Qué tipo de libros te gusta leer?

DF 1999	CRUCE POR SEXO Y		RAZÓN DE COMPRA
	MASCULINO	FEMENINO	
Recomendación	39%	61%	
Autor	54	46	
Tema	53	47	

Estas tablas nos indican las preferencias por sexo. Las mujeres prefieren la poesía, la novela y el suspenso. En cambio los hombres prefieren la política, la acción y la ciencia-ficción.

El porcentaje mayor de lectura de Política y Novela por edad lo encontramos en personas de 40 en adelante.

El sexo femenino lee un libro por recomendación y el sexo masculino lo lee por el prestigio del autor.

¿Aproximadamente cuántos libros leyó en 1999?

DF 1999	CRUCE	ESCOLARI	DAD		
	No tiene estudios	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Universidad
De 1 a 5	100%	84%	66%	60%	50%
De 6 a 10	-	6	18	19	28
De 11 a 15	-	4	9	11	11
De 16 a 20	-	2	3	5	3
Más de 20	-	4	4	5	8

Esta gráfica es muy representativa pues la mayoría de la población no lee más de 5 libros al año. Pero los más extraño y justo lo contrario nuestro estudiantes suben de nivel de escolaridad pero la lectura va disminuyendo considerablemente, así los alumnos con escolaridad básica leen 34 puntos más sobre los de nivel superior.

¿Cuál es la revista que usted más lee?

1999	DF	GDL	NTY
Eres	10%	-	7%
TV Novelas	10	14	22
Proceso	7	-	1
Muy Interesante	7	7	2
Vanidades	7	9	4
Tú	4	3	2
Selecciones	3	5	8

Teleguía	2	-	2
Cosmopolitan	2	-	2
Sensacional/Vaqueros	2	-	2
Época	1	-	4
Insólito	-	9	-
Club Nintendo	-	5	-
TV Notas	-	3	-
Aunque usted no lo crea	-	3	-
Deporte ilustrado	-	2	1
Todas	1	-	-
Ninguna en especial	-	10	4
Otras	36	30	26
No contestó	9	-	15

La preferencia de la población continua siendo la revista TV y Novelas que tiene en su contenido las historias y chismes de los famosos de la televisión.

¿Qué tipo de libros le gusta leer más?

1999 Mencionó	DF		GDL		MTY	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Historia	39%	61%	33%	67%	28%	72%
Novelas	34	66	26	74	23	77
Superación personal	25	75	27	73	35	65
Cuentos	21	79	16	84	11	89
Suspense	19	81	18	82	17	83
Poesía	18	82	16	84	16	84
Comedia	14	86	8	92	13	87
Biografías	13	87	20	80	18	82
Ciencia-ficción	12	88	7	93	10	90
Política	12	88	11	89	10	90
Religión	11	89	23	77	25	75
Acción	8	92	9	91	12	88
Terror	7	93	2	98	10	90
Erotismo	1	99	3	97	1	99
Cocina	7	93	10	90	9	91
Otro	7	93	7	93	8	92
Ninguno	4	96	3	97	3	97

Los temas más solicitados son la Superación Personal, la Historia y luego las Novelas, pero en el caso de Monterrey hay un porcentaje mayor por los libros de religión que por las novelas.

LIBROS

¿Cada cuándo lee usted libros que no sean de la escuela o trabajo?

1999	DF	GDL	MTY
Diario	12%	13%	8%
Varias veces por semana	9	9	11
Una que otra vez al mes	21	16	15
Rara Vez	18	16	14
Nunca	40	46	52

Esta gráfica es sumamente representativa los mexicanos leemos muchos libros que tienen que ver con la escuela o con el trabajo. El porcentaje realmente es muy alto y quiere decir que seguimos leyendo por imposición y no por gusto.

¿Aproximadamente cuántos libros lee al año?

1999	DF	GDL	MTY
De 1 a 5	61%	70%	69%
De 6 a 10	24	17	19
De 11 a 15	6	3	6
De 16 a 20	4	3	6
Más de 20	5	7	-
PROMEDIO	7	7	6

Como ya habíamos mencionado nuestra población no lee más de 5 libros anuales.

PERIÓDICOS

¿Cada cuándo lee usted el periódico?

1999	DF	GDL	MTY
Diario	20%	13%	28%
Varias veces por semana	18	14	26
Una que otra vez al mes	14	17	14
Rara Vez	14	17	13
Nunca	34	39	17
No sabe / No contestó	-	-	2

Las respuestas son evidentes en Guadalajara y Distrito Federal pero Monterrey tiene un porcentaje mayor a respuesta "Nunca".

¿Cuál es la razón principal por la que usted lee el periódico? **

1999	DF	GDL	MTY
Informarse	63%	68%	68%
Entretenerse	12	12	10
Ambas	22	19	21
Otra	2	-	1
No sabe / No contestó	1	1	-

Es muy clara la idea que tiene la población sobre los periódicos pues le sirven para informarse.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿Cuál es la sección del periódico que le gusta leer más?***

1999	DF		GDL		MTY	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
MENCIONÓ						
Política/Nacional	41%	59%	34%	66%	23%	77%
Deportes	39	61	48	52	43	57
Espectáculos	37	63	32	68	54	46
Cultura	21	76	21	79	17	83
Ciudad/Capital	20	80	11	89	23	77
Policíaca	16	84	23	77	39	61
Economía/Negocios	13	87	16	84	6	94
Aviso Oportuno	13	87	21	79	15	85
Cartelera	12	88	8	92	10	90
Internacional	11	89	21	79	13	87
Sociales	9	91	17	83	17	83
Editoriales/Opinión	5	95	5	95	9	91
Estados	4	96	3	97	3	95
Otra	2	98	4	96	5	95
Ninguna	5	95	3	97	4	96

Las secciones de mayor interés son Política, Deportes y Espectáculos. Asimismo estas secciones son las más altas en cuanto a tarifas de publicidad. Además son las secciones que tienen más inversiones en cuanto a personal y recursos.

¿Aproximadamente cuántas personas leen el ejemplar de periódico que usted lee?

1999	DF	GDL	MTY
Una	24%	25%	21%
Dos	27	30	28
Tres	19	20	16
Cuatro	14	10	10
Cinco	6	6	9
Seis	5	5	4
Siete	2	2	2
Ocho o más	3	2	2
PROMEDIO	2	3	3

Casi siempre el periódico llega a casa o las oficinas por lo que muy rara vez el periódico es leído por una sola persona. Pero la encuesta el mayor número de lectores por periódico es de "dos", en realidad una cifra muy conservadora.

REVISTA

¿Cada cuándo lee usted una revista?

1999	DF	GDL	MTY
Diario	3%	2%	3%
Varias veces por semana	10	9	10
Una que otra vez al mes	22	21	18
Rara Vez	15	23	14
Nunca	50	45	55

¿Cuál es la razón principal por la que usted lee revistas, informarse o entretenerse?***

1999	DF	GDL	MTY
Informarse	42%	31%	36%
Entretenerse	36	42	42
Ambas	22	25	21
Ninguna	-	1	-
Otra	-	1	-
No sabe / No contestó	-	-	1

Las revistas no son la excepción, estas han tenido que especializarse mucho más que un periódico y aún así las personas casi nunca leen y revistas y quienes las leen en el caso de Monterrey y Guadalajara lo hacen para entretenerse, en el caso del Distrito Federal se leen para informarse.

*Pregunta aplicada sólo a quien respondió que con alguna frecuencia lee libros (485 del total de 818 encuestados en D.F., 196 de 399 en Guadalajara y 268 de 560 en Monterrey). ** Pregunta aplicada sólo a quien contestó que con alguna frecuencia lee periódicos (534 del total de 818 encuestados en DF, 243 de 399 en Guadalajara y 465 de 560 en Monterrey). ***Pregunta aplicada sólo a quien respondió que con alguna frecuencia lee revistas (409 del total de 818 encuestados en D.F., 117 de 399 en Guadalajara y 253 de 560 en Monterrey).

Metodología: se realizaron 818 entrevistas en el D.F. y 399 en Guadalajara a personas de 16 años o más y 268 de 560 en Monterrey a personas de 18 años o más del 15 al 18 de enero del 2000. Las entrevistas fueron personales y en vivienda. Los puntos de levantamiento del D.F. Y Guadalajara se seleccionaron a través de un muestreo probabilístico sistemático de secciones electorales estratificadas por los distritos federales electorales de cada ciudad. Los puntos de levantamiento de Monterrey se seleccionaron a partir de un muestreo probabilístico de manzanas estratificadas según el tamaño del municipio y el nivel socioeconómico. Se utilizaron cuotas de edad y género. Las encuestas tienen un nivel de confianza del 95 por ciento y un margen de error de 3.5 por ciento para el D.F., y de 4 por ciento para Guadalajara y Monterrey. Realización Departamentos de investigación de REFORMA, EL NORTE Y MURAL.

4.3 ANÁLISIS GLOBAL

CONSUMIDORES CIUDADANOS EN EL 2000

Seis días de publicación capitular sobre los hábitos de consumo cultural por los que en 1999 optaron habitantes de las tres principales metrópolis de México llegan, por ahora, a su fin con las conclusiones que sobre los datos presentados entrega Néstor García Canclini, quien escribe: ‘Un rasgo de estas novedades es que no se dirigen en un solo sentido. No significan lo mismo para distintas edades, para hombres y mujeres, inforicos o infopobres. Las cifras de Guadalajara, la Ciudad de México y Monterrey muestran que hay menos diferencias entre las macrotendencias de las tres urbes que entre sectores internos de cada una: por un lado, quienes sólo consumen la canasta básica de radio y televisión gratuita; por otro, quienes tienen los “lujos” del cable y la conexión a Internet.

Por NÉSTOR GARCÍA CANCLINI

Cuatro novedades en los comportamientos culturales. En la Ciudad de México, la cantidad de personas que lee a diario los periódicos coincide con las que usan computadora día a día: 20 de cada 100. El bajo índice de lectura es alcanzado por la fascinación informática.

Segundo cambio: a diferencia de hace cuatro años, cuando 75 por ciento decía ver televisión para entretenerse y 14 por ciento para informarse, (REFORMA, 26/ENERO/1996), la encuesta de enero pasado indica que la información pasó a ser el primer motivo de atracción (54 por ciento de respuestas en Monterrey, 42 por ciento en Guadalajara y en la Ciudad de México). Mientras las telenovelas y los deportes pierden audiencia. Los noticiarios y programas de opinión se convierten en el principal atractivo

durante las tres horas diarias que en promedio pasan ante la pantalla los habitantes de las tres ciudades.

En tercer lugar, la televisión se ha vuelto el medio más creíble, por encima de la radio ---donde predomina la búsqueda de entretenimiento---, los periódicos y revistas. En el DF aún se considera que en la radio existe más libertad expresiva que en la televisión, pero este último medio resulta más confiable que los programas radiales en Monterrey y Guadalajara.

El cuarto anuncio novedoso es el aumento de espectadores de cine. Corresponde a la expansión de conjuntos multisalas, cuya ubicación en centros comerciales vincula la revitalización del interés filmico con nuevas formas de sociabilidad urbana y cierta recuperación de espacios públicos.

4.3.1 ¿AÑO POLÍTICO O MEJOR TELEVISIÓN?

Podemos interpretar que al estar viviendo un periodo preelectoral, con mayor competencia política que en cualquier época anterior, ha aumentado el interés por las noticias y los debates. Pero este incentivo no incrementó el tiraje de los diarios, ni su lectura. En la radio, que en el pasado fue el principal medio informativo, la preferencia por escuchar música duplica a los noticiarios. Es la televisión la que ha capturado la avidez por entender la nueva etapa de la vida pública mexicana.

¿Por qué la televisión? Un recorrido por la oferta de este medio revela que en 1999 se abrieron nuevos programas de debate. A su vez, los estudios del Instituto Federal Electoral muestra mayor equilibrio que en el pasado en la información televisiva sobre los distintos partidos políticos, al menos entre los tres principales.

Pero también hay que considerar que los noticiarios no son únicamente espacios informativos, porque su dramatización de los hechos y la predilección por la truculencia y

la farándula los sitúa a menudo en las fronteras de las telenovelas y las series policíacas. La importancia desmedida asignada al asesinato de Paco Stanley, a la persecución y el procesamiento de Gloria Trevi, a otros escándalos y violencias, vuelve pertinente la pregunta que formuló en su artículo publicado ayer dentro de esta misma serie Guillermo Orozco: "¿No será que los televidentes encuentran en las noticias en la televisión cada vez más gratificantes, y por eso confunden la información con la diversión y el entretenimiento?".

Sin duda, cabe reconocer que hay actualmente mayor pluralidad en los canales gratuitos y que la información se amplía con los canales de pago. Esto explica, en parte, que crezca el pacto informativo de la audiencia con la televisión, mientras la radio prevalece como transmisor musical y acompañante de las tareas cotidianas.

Otra lógica se impone al comparar la televisión con los diarios. El punto de partida es el bajo nivel de lectura. Si en Guadalajara 97 por ciento de los entrevistados tiene televisión y en el DF y Monterrey 98 por ciento, en tanto la lectura diaria de periódicos oscila, entre 13 y 28 por ciento, como revela la sexta encuesta de Grupo Reforma sobre Consumo Cultural y los Medios, es obvio que la pantalla doméstica va a ser identificada más veces como recurso para informarse. Hay que señalar, en esta dirección, lo que podríamos llamar el *atelevisamiento* de los diarios en años recientes: abrevian las noticias, agrandan el espacio para imágenes y publicidad, e incorporan secciones dedicadas a espectáculos (en las que la información televisiva o relacionada con personajes de la televisión, como Stanley y Trevi, es protagonista).

Tal vez convenga mirar el cambio de ofertas y hábitos culturales desde otro lado para salir de la simple disyuntiva entre información y entretenimiento. Pienso cómo se está modificando la noción y el lugar de la cultura en los periódicos. Hasta hace pocos años las noticias culturales eran arrinconadas en una sola sección de pocas páginas, casi siempre al final del diario, que solía concentrarse en arte y literatura. En décadas recientes, a medida que los medios de comunicación masiva ampliaron su presencia, vienen ofreciendo

información de radio, televisión y vídeo. De pronto, en los años 90 los periódicos separan la sección de cultura de la de espectáculos, abren otra de informática, y vemos que los temas culturales emergen en páginas de economía y finanzas, o en las nuevas secciones dedicadas a la ciudad en que se edita el periódico.

Aun así, no es mucho lo que los diarios pueden hacer por la cultura mayoritaria. Ante todo, porque son leídos por una minoría. También porque su capacidad para ofrecer información argumentada sobre la vida pública es reducida por la tendencia a competir con la televisión aceptando su agenda, sus personajes y su estilo espectacularizante. Pese a ello, sigue siendo el medio que da ocasión de razonar en forma más densa sobre la sociedad.

¿Y qué decir del crecimiento acelerado de Internet y de la preferencia declarada por utilizarlo como recurso informativo? Innegablemente, el avance vertiginoso de este medio y su aporte a la expansión informativa, barata y cómoda, es promisorio. No obstante, hay que manejar con prudencia las cifras.

El dato (surgido de la encuesta, publicado por vez primera el pasado lunes 20 de marzo en la primera entrega de esta serie y aquí puesto de nuevo en página) de que 38 y 36 por ciento de los mayores de 16 años en el DF y en Guadalajara usa computadora, y 31 por ciento de los mayores de 18 años en Monterrey, está bastante por encima de las estimaciones dadas por expertos, aunque todas sean poco confiables.

La sospecha crece cuando las respuestas de los encuestados especifican que la utilizan a diario 20 por ciento en la capital 17 por ciento en Guadalajara y 16 por ciento en Monterrey. Posiblemente, preguntas menos abiertas, es un estudio profundizado sobre este asunto, mostrarían algo semejante a lo que ocurre con los diarios.

Señalamos hace unos años, a propósito de los altos números proporcionados por la encuesta de REFORMA sobre lectura de periódicos, que, comparados con los tirajes, daban la improbable relación de 9 o 10 lectores por cada ejemplar. La explicación es que los

entrevistados, en México y en otros países, suelen declarar mayor relación con la "alta cultura" que lo que sus prácticas revelan. Lo novedoso es que el valor prestigioso que siempre ha llevado a optimizar la vinculación de cada uno con el arte y la escritura ahora se extiende a la computación e Internet.

4.3.2 REVALORAR LA VIDA URBANA

En años anteriores, al preguntar qué hace la gente en sus ratos libres, las ocupaciones más mencionadas son la que realizan dentro de la casa (ver televisión, convivir con la familia, oír música, descansar y leer) o en las casas de otros (visitar a amigos o familiares). Las actividades que más incitan a salir del mundo doméstico son ir al cine y a centros comerciales. (Aunque ver películas en el hogar tiene porcentajes más altos que la salida al cine en las tres ciudades estudiadas).

Ninguna de las demás actividades en lugares públicos (conciertos, museos, teatros) ni las que requieren gastos considerables (restaurantes, centros nocturnos) superó el 5 por ciento de las menciones. Ya se ha escrito que este desuso de los espacios urbanos se debe al atractivo de los entretenimientos a domicilio, la inseguridad urbana y la baja capacidad adquisitiva de la enorme mayoría de la población agravada por el desempleo y el encarecimiento de los espectáculos y escenarios de consumo.

Las cifras recientes presentan a las multisalas de cine y los centros comerciales como los principales reactivadores de la vida pública en la Ciudad de México, Guadalajara, y Monterrey. Los 46 millones de espectadores recibidos por los cines de la zona metropolitana de la capital 1999 superan notablemente los 28 millones de 1995, pero aún no recuperan la asistencia de 1990, o sea 54 millones (Rosas Mantecón). El paseo por el *shopping*, a menudo combinado con la asistencia al cine, representa cómo está reorganizándose la sociabilidad de las urbes en "espacios privados de uso colectivo" (Ramírez Kuri).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sabemos que la esfera pública se constituye y desarrolla, así misma, en los circuitos mediáticos. En radio, televisión e Internet nos informamos, interactuamos con otros ---sobretudo en el último---, consumimos y a veces actuamos como ciudadanos "¿Cuánto de esto fortalece la vida pública y en que medida puede ser, insinúa Delia Crovi Druetta en su artículo de la sería publicado en estas páginas el lunes pasado "un más de las ilusiones de la Red?" Los estudios internacionales dan datos par sostener que Internet favorece prácticas más horizontales en la política y la cultura, y también para afirmar que la conexión de varias horas diarias a la pantalla la vuelve una tecnología más aislacionista que la televisión, nos sustrae de la familia y de la ciudad, aumenta el tiempo de trabajo en la casa y reduce la lectura de periódicos.

Un rasgo de estas novedades es que no se dirigen en un solo sentido. No significa lo mismo para distintas edades para hombre y mujeres, *inforricos o infopobres* Las cifras de Guadalajara, la ciudad de México y Monterrey muestran que hay menos diferencias entre las macrotendencias de las tres urbes que entres sectores internos de cada una; por un lado, quienes sólo consumen la canasta básica de radio y televisión gratuita; por otro, quienes tienen los "lujos" del cable y la conexión a Internet. O quienes eligen identificarse por la música romántica, por la pop o por el rock...

Ricky Martin, Luis Miguel o ninguno de los dos; las tres opciones dieron en la encuesta cantidades parecidas. Quienes organizan su imaginario en torno de Mercurio o los Backstreet Boys suelen no saber quien es José Saramago, y a la inversa. Cuanto más de transnacionaliza, más se segmenta la oferta cultural, y por tanto menos pueden hablarse de "lo que quieren los mexicanos", ni siquiera lo que gustan los habitantes de Guadalajara el D.F. o Monterrey en general.

Una última conclusión aparece, una vez más, como evidente: la diversidad de hábitos y gustos requiere no una, sino muchas políticas culturales. Sin embargo, la efervescente polémica preelectoral, en rápida transformación, donde se redefine cada pocos años lo que es la esfera pública y lo que todavía suele llamarse cultura nacional.

Al explorar opiniones sobre debates recientes en la cultura y la comunicación, la encuesta encontró consensos amplios: 79 por ciento es favorable a que exista un porcentaje de exhibición de cien mexicano y 62 por ciento está dispuesto a pagar 5 por ciento más en el boleto de cine para financiar películas nacionales. La mayor parte de los llamados a las estaciones de radio han sido para invitar a algún tipo de acción o plantear un problema social; la mayoría tiene opiniones sobre la violencia en la televisión y los temas que le gustaría ver tratados. Parece haber más interés por opinar sobre la oferta cultural que los que los discursos políticos registran. Parece que el énfasis en la información y en los debates podría ser más duradero que lo que los medios le conceden para aprovechar la temporada electoral.

BIBLIOGRAFIA

- Ramírez Kuri, Patricia *Coyoacán y los escenarios de la modernidad en Néstor García Canclini (Coord). "Cultura y Comunicación en la ciudad de México, Grijalbo UAMI, 1998, México, p.p. 321-367.*
- Rosas Mantecón, Ana. *En busca del público perdido. Los espectadores de cine al cambio de siglo; Medios, Cultura y Democracia, Segundo Encuentro de Investigación México-Colombia Fundación Social y Convenio Andrés Bello, Bogotá, 8 y 9 de marzo de 2000.*

NÉSTOR GARCÍA CANCLINI, Antropólogo, Investigador Nacional. Dirige el Programa de Estudios sobre Cultura Urbana de la UAM Iztapalapa, Su libro más reciente es *La globalización imaginada* (Barcelona-Buenos Aires-México, Paidós 1999).

- ◆ Pregunta aplicada sólo a quien respondió que con alguna frecuencia ve la televisión (799 de un total de 828 entrevistados en DF. , 392 de 399 en Guadalajara y 555 de 560 en Monterrey.

Metodología: se realizaron 818 entrevistas en el Distrito Federal y 399 en Guadalajara a personas de 16 años o más y 561 en Monterrey a personas de 18 años o más de 15 al 18 de enero del 2000. Las entrevistas fueron personales y en viviendas. Los puntos de levantamiento del DF y Guadalajara se seleccionaron a partir de un muestreo probabilístico sistemático de secciones electorales estratificadas por los distritos federales electorales de cada ciudad. Los puntos de levantamiento de Monterrey se seleccionaron a partir de un muestro probabilístico de manzanas estratificadas según el tamaño del Municipio y el nivel socioeconómico. Se utilizaron cuotas de edad y género. Las encuestas tienen un nivel de confianza del 95 por ciento y un margen de error de 3.5 por ciento para el DF y de 4 por ciento para Guadalajara y Monterrey. Realización: Departamentos de Investigación de REFORMA Y MURAL.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿Cada cuando usa una computadora?

	1998			1999		
	DF	GDL	MTY	DF	GDL	MTY
Diario	11%	10%	16%	20%	17%	16%
Varias veces por semana	10	12	14	9	10	7
Una que otra vez al mes	-	-	-	5	6	4
Rara vez	5	8	8	4	3	4
Nunca	70	69	61	61	64	69
No sabe / No contestó	4	1	1	1	0	0

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿Cuáles son las tres actividades que usted más realiza en su tiempo libre?

1999	DF		GDL		MTY		
	MENCIONÓ	SÍ	No	SÍ	No	SÍ	No
Ver TV		66%	34%	67%	33%	78%	22%
Convivir con su familia		58	42	51	49	51	49
Oír música		33	67	36	64	31	69
Leer		27	73	27	73	25	75
Descansar		27	73	27	73	32	68
Hacer ejercicio		15	85	15	85	15	85
Visitar a amigos o familiares		14	86	19	81	26	74
Ver películas en casa		12	88	13	87	12	88
Ir a un centro comercial		9	91	9	91	13	87
Ir al cine		8	92	8	92	8	92
Ir a centros nocturnos / table dance		3	97	3	97	2	98
Ir a un restaurante		2	98	5	95	4	96
Otra		3	97	5	95	5	95
Ninguna		2	98	2	98	1	99

De las siguientes personas, por favor diga a quién prefiere usted.

RICKY MARTIN/LUIS MIGUEL

1999	DF	GDL	MTY
Ricky Martin	27%	34%	33%
Luis Miguel	34	23	29
Ambos	9	8	9
Ninguno	27	30	20
No los conoce/ No sabe	3	5	9

JOSÉ SARAMAGO/JOHN GRISHAM

1999	DF	GDL	MTY
José Saramago	11%	8%	4%
John Grisham	8	5	6
Ambos	2	1	-
Ninguno	14	10	9
No los conoce/ No sabe	65	76	81

MERCURIO / BACKSTREET BOYS

1999	DF	GDL	MTY
Mercurio	20%	20%	25%
Backstreet Boys	21	20	30
Ambos	4	3	2
Ninguno	36	41	23
No los conoce/ No sabe	19	16	30

SALMA HAYEK / JENNIFER LÓPEZ

1999	DF	GDL	MTY
Salma Hayek	55%	48%	59%
Jennifer López	13	19	13
Ambos	7	8	4
Ninguno	15	15	9
No los conoce/ No sabe	10	10	15

THALÍA / MADONNA

1999	DF	GDL	MTY
Thalia	38%	47%	56%
Madonna	29	25	20
Ambas	7	5	3
Ninguno	20	17	12
No los conoce/ No sabe	6	6	9

HILLARY CLINTON / NILDA PATRICIA VELASCO DE ZEDILLO

1999	DF	GDL	MTY
Hillary Clinton	27%	21%	29%
Nilda Patricia Velasco de Zedillo	22	23	30
Ambas	4	3	4
Ninguno	34	35	20
No los conoce/ No sabe	13	18	17

JORGE CAMPOS / MICHAEL JORDAN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1999	DF	GDL	MTY
Jorge Campos	38%	41%	49%
Michael Jordan	34	32	26
Ambos	7	6	3
Ninguno	14	15	9
No los conoce/ No sabe	7	6	13

¿Cada cuándo ve las noticias por TV?

1999	DF	GDL	MTY
Diario	55%	48%	59%
Varias veces por semana	13	19	13
Una que otra vez al mes	7	8	4
Rara Vez	15	15	9
Nunca	10	10	15
No sabe / No contestó			

¿En su casa usted tiene?

1999	DF		GDL		MTY	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Teléfono	75%	25%	74%	26%	73%	27%
Televisión	98	2	97	3	98	2
Videocasetera	75	25	70	30	72	28
Computadora	33	67	32	68	23	77

Coordinación general editorial: Luis Enrique López
 Coordinación gráfica: José Manuel Mendoza/Iván Abreu
 Ilustración: Mauricio Belman
 Apoyo: Patricia Méndez, Jogin Abreu y Fabiola Valor.
 Comentarios al Correo-e: repesp@reforma.com.mx

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las conclusiones y análisis del investigador Nestor García Canclini nos revelan datos de gran importancia para entender las tendencias de los ciudadanos y el consumo de medios de comunicación, 20 de cada 100 personas utilizan una computadora, pero no es sólo el uso de la computadora, sino el rango de edades de quienes las usan. Es muy claro que las generaciones actuales de entre 8 y 15 años han nacido con otra cultura, la cultura tecnológica y para ellos será muy difícil ver el mundo sin una computadora y sin una telaraña de información como lo es Internet. Mientras tanto, las generaciones que actualmente son mayores de 35 años sufren mucho o los ha costado mucho más tiempo adaptarse a estos nuevos medios de información porque es complejo desde leer en pantalla hasta entender los programas informáticos. Las generaciones de 16 a 37 años aproximadamente, se han adaptado a los cambios tecnológicos con mayor rapidez.

Lo preocupante es el contenido informativo y de entretenimiento de la televisión mexicana contra el poco contenido o casi nulo cultural. Las tablas de esta encuesta no nos permiten dudar del gran conocimiento que se tiene de grupos musicales o personajes de cine y al contrario sobre autores de gran relevancia en el mundo como el Premio Nobel de Literatura: José Saramago. Es claro hacia dónde vamos y que a la fecha no se ha podido encontrar una fórmula para culturizar a la población. Son increíbles las estadísticas, entre el 97 y 98 por ciento de los hogares mexicanos poseen una televisión, es decir 98 millones de mexicanos tienen una. El dato más interesante al respecto es el cambio de referencias, anteriormente se veía televisión para entretenerse, recordemos el número de telenovelas y el tiempo que Televisa les daba al aire, muchas personas sabían perfectamente la vida y obra de los actores, se conocía mucho mejor la historia de cada telenovela que los sucesos ocurridos en la economía o la política. Ahora las circunstancias son distintas porque las personas prefieren la televisión para informarse que para entretenerse, esto en parte es muy lógico primero porque no leemos y porque la televisión nos permite hacer un mínimo esfuerzo, las notas están sintetizadas y las imágenes transmitidas en vivo o grabadas nos dan una mejor perspectiva, tal vez por ello las actuales televisoras invierten muchos recursos en sus noticiarios. Y lo desconcertante es la diferencia entre las personas que

prefieren la televisión con las que prefieren un periódico: 98 contra 13 por ciento respectivamente.

Sería importante hacer un llamado a los productores de noticiarios y que analicen el número de noticias de carácter cultural. El poco sector ávido de noticias culturales se entera de ellas a través del periódico pero nunca de la televisión. Más noticiarios, más programas con temas de debate político pero no cultural. Por otro lado, las editoriales cuentan con muy pocos recursos para dar a conocer sus novedades, comprar un espacio en televisión es muy caro y hacer una campaña completa de lanzamiento lo es también y otra desventaja es que los reporteros cubren únicamente a los consagrados como Carlos Fuentes o Gabriel García Márquez pero, cuando estos personajes mueran, a quiénes cubrirán si a la fecha no le han dado cabida en sus publicaciones a nuevos autores. El problema es muy grave.

Lo que es un hecho es que la disminución del hábito de lectura en nuestro país, tal como señalan los especialistas, tiene consecuencias dramáticas y compromete cualquier futuro desarrollo cultural, científico y económico. Sabemos también que los elementos dominantes de la cultura actual: la oralidad, la superficialidad, el conformismo intelectual, se están introduciendo en las aulas con gran entusiasmo y casi como única propuesta, lo cual atenta contra una formación adecuada que permita a los jóvenes, en el futuro, disfrutar y aprender por sí mismos.

Ojalá tomemos conciencia y que frente a esta fugacidad de la información a que estamos sometidos, el libro sea el mejor vínculo para fortalecer el conocimiento reflexivo.

CONCLUSIONES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En un mundo en donde la globalización es un concepto que deja de ser extraño y se convierte en el día a día de cualquier organización, en donde ya no existen fronteras geográficas ni de información, es muy importante que las empresas evolucionen con la misma rapidez que exige un mercado voraz con un nivel cada vez mayor de competitividad.

Aunado a este estado económico, Ediciones B enfrenta una serie de problemas culturales que no le competen y por esta razón es más difícil afrontarlos, estamos haciendo referencia al nivel educativo de la población, a los bajos índices de lectura y a la falta de compromiso gubernamental para concretar acciones que en verdad fomenten el hábito de la lectura.

El poco interés de la población en los temas culturales se refleja en un cuestionario que aplicó el escritor argentino, Jorge Luis Borges, a los jóvenes mexicanos para evaluar su cultura general; las preguntas que más nos sorprendieron decían más o menos así: ¿Quién es Julio César?, la respuesta fue "Un exitoso boxeador mexicano", ¿Quiénes son Miguel Ángel, Rafael, Donatello y DaVinci, la respuesta fue "Cuatro tortugas Ninja que andan en las alcantarillas"; estos son meramente los indicadores de la influencia que el pueblo mexicano ha obtenido de los contenidos de la Televisión, basta solamente con observarla para darnos cuenta qué tipo de programas están demandando los consumidores.

No queremos que el lector piense que nuestra intención es crear una animadversión hacia los medios electrónicos y sería muy pretencioso de nuestra parte aseverar que los bajos índices de lectura se deben a las muchas horas que pasan los individuos frente al televisor porque seríamos poco serios y muy subjetivos, sencillamente lo que queremos, es hacer saber la influencia que tiene este medio de comunicación en nuestros hábitos de consumo y en nuestra cultura general. No olvidemos que a final de cuentas la Televisión es un negocio y por ende responde a la demanda del consumidor.

De hecho el anexo pretende darle al lector un panorama mucho más amplio sobre el gremio editorial de nuestro México para conscientizar al lector sobre la importancia y el compromiso individual de la lectura.

Luego de terminar de leer este trabajo se nos vendrán a la cabeza una serie de preguntas, por ejemplo: ¿De qué manera se puede fomentar la lectura? Sin duda, esta es una pregunta compleja porque para tratar de fomentar la lectura de forma efectiva seguramente ya existen muchas ideas y muchos programas en desarrollo, sin embargo, debemos hacer conciencia de que la lectura es un hábito que se crea en la familia y es aquí donde debe iniciar el compromiso, sin este compromiso individual ningún programa podrá funcionar.

Procurar la lectura entre los niños es una inversión de tiempo y recursos muy rentable pues un niño que lee con frecuencia por gusto y no por imposición, seguro será un gran lector en el futuro. Aquí es donde Ediciones B México a través de su fondo infantil pudiera obtener una ventaja competitiva, es decir, una característica que puede marcar la diferencia.

Las circunstancias culturales del país, parecieran ir en contra del negocio del libro, a pesar de esto, Ediciones B como empresa editorial cuenta con la ventaja implícita de poner a la venta productos que en sí mismos tienen un valor que otorga prestigio en cualquier mercado, es decir, vender libros no se equipara a la venta de refrescos o chicles, porque el libro como objeto es capaz de recrear historias en las que cada individuo interpreta y toma para sí lo que en ese momento necesita.

Esta es la fortaleza más grande de cualquier editorial y la contraparte, es decir, la amenaza más fuerte es que la industria del libro pertenece al negocio del entretenimiento, la educación y la información, un negocio que es muy competido por productos como videos, el cine, etc... Aún así la fortaleza pesa más que la amenaza y Ediciones B debe aprovechar

esta ventaja que la coloca en un negocio noble, que hasta ahora, aún con su mala comunicación organizacional, la ha mantenido en el mercado.

A pesar de que el análisis de los hábitos de consumo en el mercado del libro es un tema por muchas cosas interesante, lo que nos compete hoy no es el mercado editorial empero debemos tener claro el ambiente en el que se desarrolla una organización para que los problemas internos no se conviertan en un problema adicional y en el caso de así serlo debemos tener la sapiencia para lograr cambiar el rumbo y rectificar.

Hoy día, las empresas se diferencian por el servicio que logran brindar al consumidor y por la calidad y talento de sus empleados, la comunicación y la tecnología juegan un papel vital para lograr el éxito. Sólo las empresas que consigan adaptarse a las nuevas condiciones mundiales para lograr un cambio continuo podrán sobrevivir en el mercado.

Muchas empresas de giros distintos invierten sumas millonarias para cuidar la imagen de sus marcas. En donde ahorran es en las condiciones de producción, es por esto, que la visión de la importancia que adquiere la comunicación hoy día corresponde únicamente a los líderes de las empresas porque de ellos depende que logren transmitir a sus equipos de trabajo una nueva cultura organizacional basada en la comunicación y en la información. Toda la inversión que las empresas hagan en procesos de comunicación interna y externa marcarán la diferencia. La comunicación no es un departamento dentro de una empresa, es una filosofía empresarial y aunque pareciera una labor fácil no lo es porque poder comunicarse con claridad se ha convertido en el reto mayor de todas las organizaciones.

Por último, cabe recalcar que este es solamente un proyecto de comunicación organizacional que pretende erradicar una gran parte de los problemas que presenta este sistema, y se queda meramente como proyecto porque en definitiva es necesario implantarlo para poder evaluar su eficiencia y productividad. Empero, estamos seguros

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que éste sienta las bases para lograr que las entidades de la empresa accionen entre sí mediante un proceso detallado y estandarizado de información e interacción.

Nuestra intención no fue profundizar en la opinión de los clientes pues este proyecto se especializa en la comunicación interna para el logro de objetivos, sin embargo, no quisimos dejar fuera este apartado para denotar que la mala comunicación impacta en la percepción de los clientes hacia la compañía y que si no se actúa de forma integral, a la larga, los perjuicios tangibles pueden representar grandes sumas de dinero en pérdidas.

Se ha desarrollado este proyecto de forma teórica desmenuzando, a partir de las debilidades de Ediciones B, herramientas de comunicación sencillas para que los ejecutivos de la empresa conviertan estas debilidades en áreas de oportunidad.

Este proyecto es aplicable a cualquier mediana empresa. Las empresas multinacionales han podido aplicar a su operación sistemas como el ISO 9000 que implican una gran inversión económica valuada en millones de pesos que las empresas pequeñas y muchas medianas no pueden absorber, de tal forma que este proyecto coadyuva a realizar una inversión mínima en las herramientas comunicativas para erradicar problemas de gran peso para mejorar los resultados de la organización.

Como pudimos observar, a lo largo de este texto, nuestra propuesta formal de comunicación organizacional se centró en las habilidades para motivar y hacer que el personal produzca de acuerdo con los objetivos esperados y para ello es necesario comprender que comunicar con claridad, así como establecer las formas de comunicación serán un factor de éxito. La comunicación personal a través de la correcta planeación, conducción y dirección de reuniones favorecerá las relaciones laborales para conseguir los resultados planteados por la dirección del barco, y, por último, la evaluación de estos resultados a través de la retroalimentación llevarán a lograr una cultura laboral orientada hacia los resultados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Hacemos hincapié en que la actitud de la gente debe sentar las bases para lograr la buena implantación de estas herramientas. Para ello se deberá trabajar poco a poco con ellos estableciendo metas alcanzables a priori para que ellos sean testigos del cambio y vayan adquiriendo credibilidad y confianza en los ejecutivos de gran jerarquía.

La labor para los directivos de Ediciones B no será fácil pues durante años los empleados no han sido tomados en cuenta, por ello, será de gran importancia comunicar la visión y misión de la compañía siendo y actuando coherentemente para lograr el cambio.

La propuesta integral para lograr que esto se lleve a cabo, debe tener un punto de partida y un liderazgo sólido que involucre a todos los departamentos de la organización, a través de canalizar esta función en una sola área, contando por supuesto, con un compromiso general.

Nosotros le hemos colocado nombre al departamento que idealmente debería hacerse cargo, se trata de la Dirección de Marketing, sin embargo, si la empresa aún no posee un departamento estructurado como tal, debe únicamente asignar la responsabilidad al área o equipo que crea adecuado, recordemos que la comunicación no es un departamento sino una filosofía, una manera de entender a las organizaciones para que logren desarrollarse exitosamente para la satisfacción de sus directivos y empleados y, por supuesto, para la de sus clientes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA

- ARANGUREN, J.L.L., , La Comunicación humana, Mc Graw Hill, México 1967, 490 pp
- ACHILLES DE FARIA MELLO, Fernando: Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral, Ed. Limusa, México 1994, 183 pp.
- BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos: La Comunicación, Función básica de las Relaciones Públicas, Ed. Trillas, México 1995, 189 pp
- COLLADO, Carlos Fernando: La Comunicación en las Organizaciones, Ed. Trillas, México 1995, 198pp
- DAVIS, Keith, El comportamiento humano en el trabajo, Mc Graw Hill, México 1999, 560 pp
- DAVIS, Keith, Understanding the Organizational Grapevine and its Benefits, Business and Public Affairs, Free Press, USA 1998, 630 pp
- FERNÁNDEZ SOTELO, José Luis: La Comunicación en las Relaciones Humanas, Ed. Trillas, México 1997, 134pp
- FLORES DE GORTARI, Sergio. OROZCO GUTIÉRREZ, Emiliano: Hacia una comunicación administrativa integral, Ed. Trillas México 1996, 369 pp.
- GONZÁLEZ DARDER, Javier. MOTOS TEUREL, Tomás. TEJEDO TORRENT, Francisco: Expresión Escrita, Ed. Pearson Educación, Col. Breda, México 1996, 128 pp
- GORDON R., Judith: Comportamiento Organizacional, Ed. Pearson Educación, México 1997, 904 pp
- H. HALL, Richard: Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados, Ed. Pearson Educación, México 1996, 370 pp
- HÉLLER, Robert, *et al.*: Biblioteca esencial del ejecutivo, T. I al IV, Dorling Kindersley y Editorial Grijalbo, México 2000.
- HERSEY, Paul, et al.: Administración del Comportamiento Organizacional, Ed. Pearson Educación, México 1998, 728 pp
- HODGE, B.J. GALES, L.M.: Teoría de la Organización, Ed. Pearson Educación, México 1998, 512 pp

- DUHALT, Técnicas de comunicación administrativa, Ed. Pearson Educación, México 1998, 467 pp
- MARTÍN SERRANO, Manuel. Teorías de la Comunicación, Ed. Akal, Madrid España 1987, 300 pp
- MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto. NOSNIK, Abraham: Comunicación Organizacional Práctica Ed. Trillas México 1997, 111pp.
- MCLUHAN Y CARPENTER, El aula sin muros. Investigaciones sobre técnicas de comunicación, EDAF Editores, Barcelona 1993, 340 pp
- MENDIETA ALATRISTE, Ángeles. Cómo elaborar una Tesis, Ed. Porrúa, México 1996.
- MONTANER, Pedro. MOYANO, Rafael: ¿Cómo nos comunicamos?, Ed. Pearson Educación, Col. Breda, México 1993, 160 pp
- NOSNIK, Abraham: El Desarrollo de la Comunicación Social. Un enfoque metodológico, Ed. Trillas, México 1996, 167 pp
- ODIORNE, G. S., Management by objectives, Random House, USA .560 pp
- PLANTY, E. Y MACHAVER, W., Upward Communications: A project in Executive Development, Doubleday USA, 250 pp
- RAMÓN PADILLA, Carlos: La Comunicación un Punto de Vista Organizacional, Ed. Trillas, México 1996, 164 pp
- RÍOS SZALAY, Jorge: Relaciones Públicas. Su administración en las organizaciones, Ed. Trillas México 1998,130 pp.
- ROBBINS, Stephen P.: Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Ed. Pearson Educación, México 1998, 236 pp
- ROBLES VALDES, Gloria. ALCÉRRECA JOAQUÍN, Carlos: Administración. Un Enfoque Interdisciplinario, Instituto Tecnológico Autónomo de México, Ed. Pearson Educación, México 1999, 440 pp.
- ROJAS SORIANO, Raúl. Guía para realizar Investigaciones Sociales, Ed. Plaza y Valdés, México 1996, 302 pp.
- SCHEIN, Edgar H.: Psicología de la Organización, Ed. Pearson Educación, México 1982, 272 pp

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

VAN RIEL, Cess B.: Comunicación Corporativa, Ed. Pearson Educación, México 1997, 264 pp

WENDELL, L. French. CECIL H. BELL, Jr.: Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización, Ed. Pearson Educación, México 1995, 800 pp

LA JORNADA. Sección Cultural “Aprueban diputados iniciativa de ley para fomentar la lectura y el libro” 23 de marzo del 2000

LA JORNADA. Sección Cultural “La pena de la lectura” 21 de junio del 2000

OPCIT, “Buscan fomentar la lectura” , No. 38 , Marzo de 2000

REFORMA. Sección Cultural “Traerá España su fuerza editorial” 14 junio del 2000

REFORMA Sección Cultural “Análisis Global Consumidores y ciudadanos en el 2000” 23 de marzo del 2000 P 06

REFORMA Sección Cultural “Análisis Global Consumidores y ciudadanos en el 2000” 25 de marzo del 2000 P 02

REVISTA PROCESO, Semanario de Información y Análisis No. 1229, 20 de marzo de 2000 / México

REVISTA PROCESO, Semanario de Información y Análisis No. 1277, 22 de abril de 2001 / México

UNO MÁS UNO. “Internet la nueva ruta para distribución de libros” Sección Cultural 19 de junio del 2000

CATÁLOGO DE EXPOSITORES, Feria Internacional del Libro Guadalajara 2000

www.caniem.org

www.cddhcu.gob.mx

www.edicionesb.es

www.edicionesb.com.mx

www.grijalbo.com.mx

www.jornada.unam.mx

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN