



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

PRESENTA:

Comunicación

CASO

“Zona”, la importancia de la Comunicación Organizacional en un medio
impreso

Maestría en Comunicación Institucional

Autor: María Fernanda García Valle

Directora de Caso: Maestra María Mónica Cavagna Esponda

México Distrito Federal, Febrero 2010

INDICE:

<u>INTRODUCCIÓN</u>	
<u>ANTECEDENTES</u>	
<u>PROBLEMÁTICA</u>	
<u>PROPUESTAS Y SOLUCIONES</u>	
<u>CONCLUSIONES</u>	
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	
<u>ANEXOS</u>	

A través del tiempo, el hombre ha tratado de dar un giro a la forma en la que se realiza un medio de comunicación impreso, periódico, boletín, revista, etc. Buscando que se dé a conocer información veraz y adecuada a todos sus lectores.

El presente caso narra la historia de unos empresarios que crearon un periódico local ubicado dentro de la zona Esmeralda, en el Estado de México. Después de un tiempo, surgieron ciertos problemas, sobretodo con la falta de comunicación y ética en el entorno de la editorial periodística.

En este caso, se analizarán algunos conceptos que muestran claramente "lo que no se debe hacer" dentro de una empresa, tomando como base la Comunicación Organizacional y con ello formular algunas propuestas para poner en marcha un proyecto impreso de comunicación. Todo esto, con miras al éxito y con la calidad deseada en información, distribución y sobre todo con una imagen interna y externa que pueda ser identificada por sus clientes.

Aunque la empresa logró reestructurar tanto su manejo de información como su personal, no resistió, ya que el problema iba más allá de un organigrama que era su problema de Comunicación Organizacional.

Con lo antes mencionado, se pretenden dar algunas conclusiones que ayudarán a las empresas editoras a formular publicaciones futuras que tengan éxito, además se sugerirá crear un área de Comunicación para evitar cometer errores internos y externos, que pueden llevar al fracaso a la organización de su desempeño en las diversas actividades propuestas.

Antecedentes

El Periódico “Zona” (Ver anexos 1 y 2), llamado así por el sitio donde nació, fue fundado en el año de 2006 por dos renombrados empresarios de la llamada zona Esmeralda en el municipio de Atizapán de Zaragoza, Estado de México.

A estos empresarios les surgió la idea de hacer un medio impreso - periódico local - con el objetivo de informar a los habitantes, de esta localidad, sobre los sucesos de su entorno, tales como: los eventos deportivos más destacados que se llevaban a cabo y los problemas sociales o de comunicación que se suscitaban en el sitio. Asimismo, consideraron algunos espacios para dar publicidad a los negocios y empresas que estos dos magnates empresarios tenían en la área.

El periódico “Zona” apareció como un medio de distribución gratuita y local, distribuyéndose directamente en los hogares de la colonia, haciendo un tiraje de 6,000 publicaciones con una periodicidad mensual. La publicación iba dirigida únicamente a los habitantes de este lugar, gente de clase media alta, ya que los temas tratados eran de un alto interés social y económico.

La principal forma de buscar los ingresos para sostener el periódico, fue la de ofrecer a negocios y empresas establecidas en el área, un buen espacio de publicidad para incrementar sus ventas.

Ubicación y distribución

Las instalaciones del periódico, se encontraban en el Estado de México hacia la carretera de Chiluca, en el tercer piso de un edificio moderno que se encontraba en la colonia de México Nuevo, dentro del municipio de Atizapán de Zaragoza.

La distribución se realizaba dentro de los fraccionamientos de Chiluca, Vallescondido,

Condado de Sayaavedra, Hacienda de Vallescondido y Prado Largo. (Anexo 3)

La primera distribución fue realizada por los mismos empleados del periódico, ya que no se contaba con personal especializado para llevarlos a las casas de la localidad de Esmeralda.

Un poco de historia

La empresa comenzó a trabajar el 15 de octubre de 2006 con pocos recursos y equipo limitado, lo cual, en un principio no provocaba problema alguno; sin embargo, con el tiempo, los reporteros y los diseñadores, tuvieron que trabajar con muchas carencias, ya que se contaba con una sola cámara fotográfica semi-profesional, propiedad de un reportero y con la que trabajaban dos personas. Por su parte, los diseñadores no tenían el equipo adecuado para trabajar, tales como falta de software, memoria insuficiente para las computadoras y apoyo con impresoras de mayor capacidad.

Esta temática volvió muy lento el proceso para generar información e imágenes de buena calidad.

La competencia

El periodismo, visto desde el punto de vista de carrera profesional, es muy atractivo; sin embargo, cuando se trata de la vida real y de un campo de trabajo, surgen diversas transformaciones en las opiniones hasta dar la espalda a la propia publicación en cualquier momento.

En el periódico “Zona” talentos con estas anécdotas salieron a la luz, ya que algunas personas que dieron vida a "Zona", fueron cabezas principales de "Nuestro Medio" competencia directa de "Zona". (ver anexo 4)

PROBLEMÁTICA

EL 29 de Octubre de 2006, fue el lanzamiento del primer ejemplar de "Zona".

Se distribuyó en todos los fraccionamientos de Esmeralda, esperando que fuera un gran éxito. No obstante, los empresarios dueños del periódico no estuvieron de acuerdo con esta primera publicación, ya que hubo una falta de comunicación entre las áreas, esto es, entre los reporteros, el director editorial y principalmente con los dueños del periódico.

Todo esto provocó que la empresa no cumpliera con sus objetivos planeados.

Esto repercutió, principalmente en los clientes que solicitaban el servicio de publicidad para sus negocios.

Tal fue el problema, ante esta situación que hubo la necesidad de convocar una reunión para elegir un nuevo Director del periódico, así como comunicar decisiones uniformes para organizar el trabajo de la editorial.

Se realizó el cambio de Director de Redacción al puesto de reportero, siendo sustituido por un gran amigo de los dueños del periódico; después se contrató una jefa de diseño y una administradora. (Anexo 5).

Dados los problemas anteriores, empezaron a surgir situaciones que pusieron a la publicación en inestabilidad total, sin tener un plan específico de Comunicación¹.

Por su parte, el Director del periódico no consideraba a su equipo capaz de realizar un trabajo en conjunto, ni mucho menos con calidad, ya que tenían antecedentes de falla en la primera publicación.

Los empleados tenían poca o ninguna motivación para hacer el trabajo, ya que las posibilidades de tener el respeto de los jefes era nula. La comunicación por parte del departamento de redacción con el director del periódico y los dueños, no era del todo mala,

¹ Más allá de la Comunicación Interna, "la intracomunicación" de Joan Elías y José Mascaray.

sin embargo, no se logró una integración completa y un verdadero trabajo en equipo. Las demandas por parte de los dueños y del Director del periódico, eran cada vez más exigentes; estos querían la publicación lista en un tiempo muy corto y además exigían un trabajo de alta calidad.

Falta de formalidad y legalidad

Algunas cuestiones con falta de legalidad laboral se dieron dentro de la empresa: el personal en ningún momento contó con un contrato donde se avalara que trabajaban en la empresa, y que editaba el periódico “Zona”, por otro lado, no había ningún tipo de prestación o seguro para sustentar las necesidades de cada trabajador. Y finalmente, trabajo de largas jornadas, sin ningún incentivo.

Falta de experiencia en el grupo editorial y gráfico

Un mes después, el 9 de noviembre de 2006 se editó el segundo ejemplar del periódico "Zona", en los diferentes fraccionamientos de Esmeralda. La situación con los dueños del periódico comenzó a cambiar, ya que su objetivo ahora era levantar, entre sus habitantes, la necesidad de contar con este medio de comunicación.

Por otra parte, estaban obsesionados por derribar a la competencia, pero la inexperiencia del equipo y de ellos mismos, comenzaba a notarse cada vez más.

Debido a esto, los jefes no ponían especial cuidado en tratar bien a sus empleados, además de generarse demasiados favoritismos dentro de la publicación por algunas personas, careciendo de un plan de Comunicación con objetivos generales, objetivos específicos, estrategias y acciones para comunicar el proceso de cambio en el periódico.²

² ELIAS Y MASCARAY, Op Cit., pág. 295

Por su parte, el director gritaba a los cuatro vientos qué personas echaría a la calle por la inexperiencia y el fracaso que se tuvo de las primeras publicaciones. Dada esta falta de ética por parte de la cabeza editorial, tanto los reporteros como la editora, empezaron a rebelarse y a caer en completa apatía. Con estas condiciones de trabajo se rehusaban a trabajar, provocando un resultado de poca innovación. Esto llevó a crear un clima desmotivador con falta de comunicación interna, teniendo que trabajar horas extras, días antes, de salir la siguiente publicación, e incluyendo la mala tecnología con la que contaban y su inexperiencia.³

Enfocando el problema, las consecuencias del declive eran más obvias, el periódico empezaba a decaer internamente. Esto comenzó con el personal de edición, el cual no estaba contento con la situación, ya que la crisis estaba fuera de control y se les estaba saliendo de las manos. La siguiente publicación perdió calidad, las horas trabajadas estaban acabando con el equipo humano, ya que eran demasiadas y sin descanso. Debido a esto, la redacción comenzó a sufrir cambios drásticos que no la fortalecieron, sino que la debilitaron aún más. (Anexo 5)

El rompimiento y el desequilibrio

Las decisiones tomadas dentro de la redacción fueron cayendo por su propio peso, finalmente no hubo despido alguno, sino que el personal mismo fue renunciando poco a poco. Primero, renunciaron un reportero y la coordinadora editorial, la cual fue suplida de inmediato por la directora de diseño. Las diseñadoras sólo se dedicaban a hacer anuncios publicitarios de las empresas de la publicación, ya que el director decidió que no eran “aptas” para hacer las páginas del periódico.

³ Comunicaciones de la Organización, Dario Rodríguez, et al, México D.F.

Los dos reporteros que quedaron, tomaban las fotografías y conseguían las notas que podían, las cuales eran redactadas por el mismo director. En cuanto a los dueños, por supuestos “negocios ilegales” se fueron del país.

Así, esta situación terminó por devastar a la publicación, además que saquearon dos o tres veces las instalaciones del periódico, siendo confiscado todo el equipo y material que ahí se encontraba, por lo que los empleados se desmotivaron y se acabó con el trabajo que ahí se realizaba.

Aunque las cosas “volvieron” a la normalidad, el destino de la publicación estaba determinado y en el siguiente mes las publicaciones cesaron. Esto dio fin al periódico en Enero del año 2007.

PROPUESTAS Y SOLUCIONES

Con base en el análisis de éste caso, que consistió principalmente en quererse posicionar en un mercado meramente local, además que la publicación prometía ser muy competitiva, veraz y exitosa; y que tuvo un determinante fracaso por no poner en práctica un adecuado plan de Comunicación Interna. Me voy a permitir proponer algunos puntos que se deben considerar para administrar y fortalecer cualquier empresa de este tipo.

Como primera propuesta de solución debemos pensar en el significado de dos términos: Organización y Comunicación⁴. Estos dos conceptos están totalmente ligados, es decir, que la organización está hecha de comunicaciones donde ésta debe fungir como parte central de la empresa.

Se puede entender una organización desde la perspectiva de las redes comunicativas que constituyen su columna vertebral y permiten la coordinación de los esfuerzos de los miembros tras el logro de los objetivos definidos para la organización.

Debe tomarse en cuenta, que los canales de comunicación formal⁵, es decir, la comunicación que se debe dar entre las áreas, se interconectan con los cauces que conducen la comunicación informal⁶, es decir, los rumores, que interactúan con ellos, ofreciéndoles mutuamente soluciones, facilitándose el acceso a lugares difíciles de conectar.

Como segunda propuesta de solución, se debe pensar en una Planeación Estratégica de Comunicación, que tenga diferentes niveles de estructura organizacional, es decir,

⁴ Organización: es el sistema social diseñado para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos. Comunicación: constituye una de las formas en que las personas interactúan entre sí, estableciendo lazos. www.es.wikipedia.org. Es una coordinación de conductas entre organismos acoplados estructuralmente. RODRIGUEZ M, Op Cit., p. 18

⁵ Ibid, p. 335.

⁶ Ibid

desarrollar ciertos pasos para crear un plan orientado hacia las decisiones concretas de la empresa, analizando los pronósticos definidos y las investigaciones de mercado, ya que son las claves de una planeación correcta.

Esta planeación implica decisiones que propongan la obtención de resultados futuros y el implemento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Como un ejemplo de planeación estratégica se propone lo siguiente⁷:

- 1) Enfocarse en la estrategia que funciona como parte de la toma de decisiones.
- 2) Tener una visión hacia el futuro, para guiar el caminar de la empresa a cumplir los objetivos.
- 3) Tener una misión en la que se define el papel que juega la empresa en su entorno.
- 4) Definir los valores de la empresa para adoptar el modo de operación.
- 5) Definir los objetivos para sustentar la estrategia de la empresa.

Algunos autores hablan de un plan de negocios más profundo y extenso, llamado también Bussiness Planning que dan mayor fortaleza al negocio. (ver Anexo 6).

La tercera propuesta de solución es trabajar con el proceso comunicativo dentro de la organización. Esto es, iniciando con objetivos que implican provocar algún cambio en otra persona, llamado público receptor⁸, que este sea considerado como el principal a quien va dirigido el mensaje. Por otra parte es indispensable preocuparse por el destinatario del mensaje y no sólo porque se desea influir en su comportamiento, sino porque él también puede tener motivaciones que es necesario considerar y que incluso pueden llevar a modificaciones en la conducta del propio emisor.

⁷ Planeación Estratégica, “lo que todo director debe saber”, George A. Steiner.

⁸ El público receptor es el elemento más importante del proceso de comunicación. Si el mensaje no logró impactar al receptor de nada sirvió enviarlo. La comunicación en la empresa, Ricardo Homs Quiroga.

La cuarta propuesta de solución es trabajar con teorías de la comunicación que tienen que ver directamente con una organización de prensa, ya que ofrecen una alternativa de explicación que puede servir como puente e interpretación. Las teorías de comunicación han experimentado un fuerte proceso de desarrollo, paralelo al acelerado ritmo de crecimiento de las comunicaciones y de las oportunidades de comunicación organizacional que tuvieron lugar en el siglo XX y se siguen proyectando en los inicios del siglo XXI. Estas teorías de la comunicación son el pragmatismo⁹, teoría del interaccionismo simbólico¹⁰, la etnometodología¹¹, teoría de Norbert Wiener¹², entre otras.

La quinta propuesta de solución, es sobre una entrevista en el periódico Reforma sobre la estructura de Comunicación Organizacional que les ha funcionado desde el año 1983, lo que lo ha hecho el periódico más comprometido de nuestro país. Para confirmar esto, dos reporteros (María Fernanda García y Omar García González) hicieron una entrevista a una persona que lleva más de 10 años como directora de diseño en el periódico. (ver anexo 7).

La sexta propuesta de solución; esta propuesta se basa en lo que puntualiza la Comunicación Organizacional, es decir, debe existir la división de roles dentro de la empresa editorial con la finalidad de que el personal se esté comunicando todo el tiempo, para llevar un buen trabajo en conjunto y sobretodo, que dentro de la empresa se viva un

⁹ Corriente ideológica de gran influencia en el siglo XX. Sus postulados repercuten en diversas teorías posteriores. RODRIGUEZ, Op. Cit., p. 33.

¹⁰ Es un producto social que emerge de las interacciones entre las personas; en la interpretación del significado el individuo se involucra en una comunicación consigo mismo en la que selecciona, reordena y transforma los significados de acuerdo a su acción. Ibid, p. 49.

¹¹ Estudia las actividades de la vida cotidiana y práctica, que muchas veces son dadas por supuestas. Ibid, p. 54.

¹² Introduce el concepto de retroalimentación (feedback), para entender a la comunicación no solamente como un proceso lineal sino también como un proceso circular. Ibid, p. 90.

ambiente equitativo como en el periódico Reforma (ver anexo 8). Con esto, también se deben tomar en cuenta las opiniones de toda la editorial para que el trabajo se vuelva más productivo y no sólo se haga por cumplir.

La séptima propuesta de solución, es tener en cuenta las funciones que sean efectivas para la Comunicación Organizacional dentro de una empresa, como lo describe Abraham Nosnik¹³: En primer lugar que la comunicación sea abierta, donde la información salga al exterior, que el envío de mensajes sea interno y externo.

En segundo lugar que sea evolutiva, es decir hacer énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización (sobretudo en un periódico).

En tercer lugar que la comunicación sea flexible, donde se permita la información formal e informal.

En cuarto lugar, que la comunicación sea multidireccional, donde el manejo de información sea de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.

En quinto lugar que la comunicación sea instrumentada, es decir utilizar herramientas, soportes, dispositivos, estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

La octava propuesta de solución, es que dentro de la empresa se plantee a la comunicación Organizacional como esencia y herramienta de las relaciones empresariales, en donde tanto trabajadores como empresarios actúen como emisores y receptores, en busca de un bien común que es la "comunidad laboral".

¹³ Abraham Nosnik nace en la Ciudad de México el 26 de octubre de 1954. Cursa la licenciatura en comunicación en la Universidad Iberoamericana de 1973 a 1977 donde recibe el Premio al mejor estudiante en comunicación de su generación y obtiene el grado ese mismo año con la tesis.

CONCLUSIONES

La Comunicación Organizacional en un medio impreso, es tan importante como en una empresa de Relaciones Públicas, ya que requiere de una gran organización dentro y fuera de esta, para ganar lectores y credibilidad dentro de una sociedad.

El caso que se analizó, fue un medio de publicidad que sirvió como ejemplo para conocer lo que no se debe hacer y adquirir experiencia, sobre como tomar las decisiones adecuadas y a tiempo, así como los conocimientos que se necesitan tener para establecer una empresa de medios locales.

Dentro del análisis se observa que careció de comunicación entre las principales áreas de la empresa, y la aportación de ideas para rescatar el periódico, así como tener una mejor disposición de los dueños y superiores, para llevar a cabo las actividades.

Un sueño como lo fue la empresa que publicó el periódico "Zona", debió tener un departamento de Comunicación y capacitación para que los empleados pudieran tener mayor preparación, además generar motivación, iniciativa y creatividad propia para sacar adelante el trabajo y las actividades propuestas en el tiempo solicitado.

BIBLIOGRAFÍA

ADIZES, Ichak, “Ciclos de vida de la Organización”, Editorial Díaz de Santos, S.A., Madrid.

BENJAMIN, Frankling Enrique, “Organización de empresas”, análisis diseño y estructura. Ed. McGraw-Hill. México, D.F. 1998.

CEJA, Gómez Guillermo. "Planeación y organización de empresas", McGraw Hill. 4035 Octava edición.

DEL POZO LITE, Marisa, “Gestión de la comunicación interna en las organizaciones, casos de empresa”, EUNSA, España.

Entrevista realizada a Erika Sosa, directora del área de diseño del periódico Reforma en Marzo de 2008.

ELÍAS, Joan y MASCARAY José, “Más allá de la Comunicación Interna”, la intracomunicación. Gestión 2000. Barcelona España.

HOMS, Quiroga Ricardo. “La Comunicación en la empresa”. Grupo editorial Iberoamérica. México D.F., 1998.

LLANO, Fuentes Carlos, “La enseñanza de la dirección y el método del caso”, México, IPADE, 1996.

MAXIMILIANO, Amaru Antonio César, “Fundamentos de Administración, teoría general y su proceso”, primera edición, Universidad de Sao Paulo, 2008.

MARQUIS, Harold H., “The Changing Corporate Image”, American Management Association, 1970.

Periódico Nuestro Medio: www.nuestromedio.com.mx

RODRIGUEZ, Darío, et al. “Comunicaciones de la Organización”, Alfaomega, México D.F.

STEINER, A. George. “Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber.” Compañía Editorial Continental. México, 2003.