



---

---

# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

**Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades  
Licenciatura en Ciencias de la Comunicación  
(Área de énfasis en Comunicación Organizacional)**

**EL LIDERAZGO INFORMAL**

*Caso: El Sol de Hidalgo*

**T E S I S**

**PARA OBTENER EL GRADO DE:  
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA  
C O M U N I C A C I Ó N  
( Á R E A D E É N F A S I S E N C O M U N I C A C I Ó N  
O R G A N I Z A C I O N A L )**

**P R E S E N T A :**

**ALEJANDRO MARTÍNEZ MONROY.**

**LUBIANCA SÁNCHEZ AGUILAR.**

**DIRECTORA DE TESIS:**

**DOCTORA ELVIRA HERNÁNDEZ CARBALLIDO**

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Dios:**

Por que sin ti mi Señor Jesús no existiríamos y nada de esto sería posible. Todos los aciertos son tuyos y los errores son nuestros.

### **A nuestra asesora:**

A ti Doctora Elvira por el apoyo incondicional en todo momento, y que gracias a ello llegamos hasta el final del camino.

### **A nuestros amigos:**

Por su apoyo moral, que gracias a ello construimos una fortaleza para enfrentarnos a uno de los mas grandes retos de nuestra vida.

Saber que se sabe lo que se sabe y  
Que no se sabe lo que no se sabe;  
He aquí el verdadero saber.

**Confucio**

# INDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>CAPITULO 1. LACOMUNICACIÓN.....</b>	<b>12</b>
1.1 Definición de Comunicación.....	12
1.2 Elementos de Comunicación.....	13
1.3 Tipos de Comunicación.....	16
1.4 Formas de Comunicación.....	18
1.5 Procesos de Comunicación.....	20
<b>CAPITULO 2. EL LÍDER EN LAS ORGANIZACIONES.....</b>	<b>26</b>
2.1 Comunicación y Organización.....	26
2.2 El liderazgo y sus Tipos.....	34
2.3 El Liderazgo como función dentro de la Organización.....	42
2.4 El Liderazgo Informal.....	45
<b>CAPITULO 3. MONOGRAFÍA DE <i>EL SOL DE HIDALGO</i> Y <i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>.....</b>	<b>50</b>
3.1 <i>El Sol de Hidalgo</i> .....	51
3.2 Estructura Organizacional de <i>El Sol de Hidalgo</i> .....	57
3.3 La comunicación organizacional.....	66

<b>CAPÍTULO 4. EL LIDERAZGO EN <i>EL SOL DE HIDALGO</i></b> .....	69
4.1 Liderazgo en <i>El Sol de Hidalgo</i> .....	69
4.2 Opiniones sobre Alexkin Líder informal del <i>El Sol de Hidalgo</i> .....	73
4.3 Visión de Alexkin sobre sí mismo.....	74
4.4 Reiterando el liderazgo informal de Alexkin.....	75
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>80</b>
<b>FUENTES</b> .....	<b>83</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>86</b>

## INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional es un conjunto de conocimientos coordinados sobre una materia que se centra en el diagnóstico, la organización, el análisis y el perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre éstos y el público externo, y así fortalecer y mejorar la identidad y el desempeño de las empresas. El objetivo primordial de la comunicación organizacional es servir como herramienta o instrumento para el logro de los objetivos de una organización.

La enseñanza que nos deja la comunicación organizacional es por ambas partes, tanto para la organización, como para la sociedad pues su objetivo principal es el crecimiento y fortalecimiento de su estructura; la organización retoma los conocimientos de los que se vale la comunicación organizacional, los cuales realizan actividades como la visión, misión y metas que fortalecen interna y externamente la imagen de la misma.

Es así como la presente tesis pretende aprovechar aspectos de esta área de énfasis de nuestra licenciatura con la finalidad de aproximarnos a una organización del Estado de Hidalgo y describir el papel del líder informal en las relaciones al interior de la misma, así como en su desarrollo.

El estudio se realizó en la compañía periodística *El Sol de Hidalgo*, porque es una de las empresas más destacadas dentro del territorio Hidalguense, fundada en 1949, por lo que representa la publicación periodística con más tiempo de circulación en la región. Además, se eligió por el agrado que tiene con la gente y porque es una empresa que va muy de la mano con la comunicación de masas.

Pertenece a una corporación muy renombrada en el territorio nacional: Organización Editorial Mexicana (OEM) y cuenta con una historia que sigue siendo el eje del periodismo que hasta la fecha se hace en el Estado. Es una empresa bien cimentada, sus noticias captan la atención del público, y por ello se ha mantenido por más de medio siglo.

Si bien elegimos la organización que nos interesaba describir desde la perspectiva de la comunicación organizacional, para delimitar mejor nuestro objeto de estudio, decidimos centrarnos en el tema del liderazgo informal.

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana tanto formal como informal, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Este estudio se centra en la descripción de un líder informal dentro de *El Sol de Hidalgo*.

Las organizaciones informales consisten en tramas invisibles de afinidad que generan una sensación de pertenencia y protección, para la cual hay que canalizar la energía que se tiene; además, son creadas por la necesidad de cubrir carencias al interior de la empresa; no se pueden calificar como buenas o malas, ya que esto dependerá de cómo se conduzcan; así, estos grupos se pueden convertir en una herramienta que ayude a mejorar el clima laboral o en un instrumento que perjudique el trabajo.

El provecho que se obtiene al estudiar a los líderes informales de una organización se basa en que son personas que influyen sobre equipos o grupos de trabajo, por lo tanto, pueden ayudar a los miembros a desarrollar sus objetivos o metas. Además, reflejan una capacidad que puede ayudar a conseguir los propósitos de la organización.

Especialistas en el tema afirman que el estudio de estos personajes es benéfico para las organizaciones, por lo tanto, la misma debe de retribuirles o premiarles a tal grado que estos elementos pueden ser grandes aliados de la organización y será más fácil la toma de decisiones.

Trataremos de advertir la forma en que estos “líderes informales” influyen en la gente, logran manejar a los diferentes grupos y así obtener un beneficio colectivo para el grupo de trabajo de manera prioritaria. Aunque llega a ocurrir, en menor grado, un beneficio para sí mismo.

La presente tesis tiene como punto de partida metodológico las siguientes etapas:

#### PRIMERA ETAPA. CONSTRUCCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

- a) **Las preocupaciones de investigación.** Se identificó el tema de la disciplina de interés y se enlistaron sus preocupaciones investigativas.

<b>PREOCUPACIONES INVESTIGATIVAS</b>
1. El líder informal es determinante en las organizaciones pero poco estudiado por los especialistas en el tema
2. El líder informal tiene un perfil específico que lo convierte en un personaje básico para un buen clima organizacional
3. El líder informal en una organización periodística es reconocido por sus compañeros que gracias a él realizan su trabajo con más seguridad y confianza
4. El líder informal en una publicación periodística como <i>El Sol de Hidalgo</i> representa un personaje digno de estudiarse
5. El líder informal en <i>El Sol de Hidalgo</i> posee rasgos que permiten confirmar las

características que especialistas del tema asignan a este personaje reconociendo su importancia en las organizaciones

**b) De la pregunta de investigación al enunciado temático.** Las preocupaciones deben transformarse en preguntas de investigación para expresar con mayor claridad el contenido problemático de nuestro interés

DE PREOCUPACIONES INVESTIGATIVAS A PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
1. El líder informal es determinante en las organizaciones pero poco estudiado por lo especialistas en el tema	¿Por qué el líder informal es poco estudiado en teoría cuando su presencia es significativa en las organizaciones?
2. El líder informal tiene un perfil específico que lo convierte en un personaje básico para un buen clima organizacional	¿Qué rasgos posee un líder informal para convertirse en un personaje determinante para un buen clima organizacional?
3. El líder informal en una organización periodística es reconocido por sus compañeros que gracias a él realizan su trabajo con más seguridad y confianza	¿Cómo debe ser el líder informal para que en una organización periodística sea reconocido por sus compañeros?
4. El líder informal en una publicación periodística como <i>El Sol de Hidalgo</i> representa un personaje digno de estudiarse	¿Por qué el líder informal de <i>El Sol de Hidalgo</i> es digno de estudiarse?
5. El líder informal en <i>El Sol de Hidalgo</i> posee rasgos que permiten confirmar las características que especialistas del tema asignan a este personaje reconociendo su importancia en las organizaciones	¿Cuáles son los rasgos que posee el líder informal de <i>El Sol de Hidalgo</i> ?

**c) De pregunta a enunciado de investigación.** Debe responderse la pregunta según el objetivo que apoye nuestra idea de investigación.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	ENUNCIADO DE INVESTIGACIÓN
¿Por qué el líder informal es poco estudiado en teoría cuando su presencia es significativa en las organizaciones?	Explicar que el líder informal es poco estudiado aunque su presencia sea significativa en las organizaciones
¿Qué rasgos posee un líder informal para convertirse en un personaje determinante para un buen clima organizacional?	Observar los rasgos que permiten a un líder informal convertirse en un personaje determinante para un buen clima organizacional

¿Cómo debe ser el líder informal para que en una organización periodística sea reconocido por sus compañeros?	Exponer las características que permiten al líder informal ser reconocido por sus compañeros en una organización periodística.
¿Por qué el líder informal de <i>El Sol de Hidalgo</i> es digno de estudiarse?	Analizar las particularidades que convierten al líder informal de <i>El Sol de Hidalgo</i> en un personaje digno de estudiarse
¿Cuáles son los rasgos que posee el líder informal de <i>El Sol de Hidalgo</i> ?	Describir los rasgos que pese el líder informal de <i>El Sol de Hidalgo</i>

d) **Criterios de Investigación.** Son cuatro los que ayudarán a elegir el objeto de estudio: Criterio de intensidad de la preocupación; Criterio de posibilidades investigativas; Criterio de importancia social; y, Criterio de importancia científica. La decisión se toma siempre desde una visión cuantitativa, es decir, el enunciado temático que se repita más veces y se coloque constantemente en primer lugar en cada una de las selecciones por criterios representa el enunciado elegido.

CRITERIO DE INTENSIDAD DE LA PREOCUPACIÓN	CRITERIO DE POSIBILIDADES DE INVESTIGACIÓN	CRITERIO DE IMPORTANCIA SOCIAL	CRITERIO DE IMPORTANCIA CIENTÍFICA
Analizar las particularidades que convierten al líder informal de <i>El Sol de Hidalgo</i> en un personaje digno de estudiarse.	Describir los rasgos que pese el líder informal de <i>El Sol de Hidalgo</i> .	Analizar las particularidades que convierten al líder informal de <i>El Sol de Hidalgo</i> en un personaje digno de estudiarse.	Analizar las particularidades que convierten al líder informal de <i>El Sol de Hidalgo</i> en un personaje digno de estudiarse.
Describir los rasgos que pese el líder informal de <i>El Sol de Hidalgo</i> .	Analizar las particularidades que convierten al líder informal de <i>El Sol de Hidalgo</i> en un personaje digno de estudiarse.	Describir los rasgos que pese el líder informal de <i>El Sol de Hidalgo</i> .	Describir los rasgos que pese el líder informal de <i>El Sol de Hidalgo</i> .
Exponer las características que permiten al líder informal ser reconocido por sus compañeros en una	Explicar que el líder informal es poco estudiado aunque su presencia sea significativa en las organizaciones.	Observar los rasgos que permiten a un líder informal convertirse en un personaje determinante para	Explicar que el líder informal es poco estudiado aunque su presencia sea significativa en las

organización periodística.		un buen clima organizacional.	organizaciones.
Explicar que el líder informal es poco estudiado aunque su presencia sea significativa en las organizaciones.	Observar los rasgos que permiten a un líder informal convertirse en un personaje determinante para un buen clima organizacional.	Explicar que el líder informal es poco estudiado aunque su presencia sea significativa en las organizaciones.	Exponer las características que permiten al líder informal ser reconocido por sus compañeros en una organización periodística.
Observar los rasgos que permiten a un líder informal convertirse en un personaje determinante para un buen clima organizacional.	Explicar que el líder informal es poco estudiado aunque su presencia sea significativa en las organizaciones.	Exponer las características que permiten al líder informal ser reconocido por sus compañeros en una organización periodística.	Observar los rasgos que permiten a un líder informal convertirse en un personaje determinante para un buen clima organizacional.

De acuerdo a la selección, el enunciado temático que más le interesa es el que obtuvo primer lugar y mayor número de citas en su tabla de criterios.

**e) Intencionalidad investigativa.** Luego de revisar las dimensiones en que podemos ubicar nuestro enunciado de investigación es necesario construir la intencionalidad investigativa. Para ello es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos.

Enunciado temático	Analizar las particularidades que convierten al líder informal de <i>El Sol de Hidalgo</i> en un personaje digno de estudiarse.
Ámbitos de indagación	Comunicación, organizaciones, comunicación organizacional, poder, liderazgo.
Intencionalidad investigativa	De acuerdo al "Manual para el registro de tesis" la modalidad que se elegirá para desarrollar la investigación es la MONOGRAFÍA.

**f) Objeto de estudio.** Monografía sobre las particularidades que distinguen al líder informal en *El sol de Hidalgo*.

## **SEGUNDA ETAPA. TIPO DE INVESTIGACIÓN, TÉCNICA, MÉTODO Y PROCEDIMIENTOS**

- La presente investigación es descriptiva, porque detallará las propiedades y características del líder informal en *El Sol de Hidalgo*.
- Se utilizará la entrevista para recuperar testimonios que confirmen que el personaje descrito es el líder informal de *El Sol de Hidalgo*.
- Se empleó un cuestionario-guía para cada entrevistado, utilizado en las entrevistas. La información obtenida en las entrevistas se presenta en los anexos, por lo que en los resultados de la investigación aparece solamente una versión sintetizada.
- En el caso de los entrevistados, la muestra estuvo compuesta por ocho trabajadores del área de fotocomposición.
- Se hizo una observación directa y participante. Se llevó un diario de notas. Durante cuatro meses se tomó nota de lo observado.
- La información del análisis general de contenido de la comunicación, fue registrada en una hoja de codificación, cuyos datos fueron a su vez procesados en una base de datos sencilla. El registro se hizo de la siguiente manera: Datos obtenidos de la observación y registrados en nuestro diario, Interpretación de las acciones de los personajes observados y Expresiones de los entrevistados y una selección de fragmentos y párrafos útiles.
- Los contenidos de las entrevistas no fueron grabadas, ya que no se permitió pero las notas tomadas fueron transcritas en un formato. La información proporcionada, se imprimió y los datos indispensables fueron registrados a su vez, en otro extenso formato, en el cual se pegaron varias hojas (sábana), uno para cada categoría. En éste, se enumeraron en columnas, cada una de las variables relacionadas con los objetivos, las preguntas de investigación y las hipótesis, utilizándose algunas codificaciones, para evaluar lo completo de las respuestas, en base a las categorías.
- En las entrevistas se dio prioridad a redactar las preguntas basándonos en las categorías teóricas de lo que es considerado un líder informal y en la convivencia diaria con el líder informal con los personajes entrevistados.

### **TERCERA ETAPA. OBJETIVOS E HIPÓTESIS**

Nuestro objetivo general es exponer las características del líder informal de *El Sol de Hidalgo*.

Los objetivos particulares son:

- Explicar la importancia del líder informal en las organizaciones.
- Describir al líder informal del periódico *El Sol de Hidalgo*.

**Partimos de la siguiente hipótesis:** El líder informal de la organización periodística *El Sol de Hidalgo* es una persona que cumple con cuatro cualidades del liderazgo: posee carácter, comparte patrones culturales con sus compañeros, está capacitado y abierto al cambio.

### **CUARTA ETAPA. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN**

Debido a que nuestra disciplina es la comunicación, esta tesis presenta en su primer capítulo un panorama de esta área de las ciencias sociales. Exponemos sus procesos, elementos, los tipos de comunicación existentes, las especies de comunicación, y la estructura en general de la comunicación. Con el fin de clarificar que en todo proceso comunicativo se espera una respuesta o un efecto que servirá para enlazar a los actores que se entrelazan en todo proceso comunicativo.

Una vez presentados los antecedentes de la comunicación, pasamos al terreno de nuestra especialidad. Así, en el segundo capítulo se plantea el liderazgo en la organización. Mostramos aspectos de la organización en general, y las

características más representativas del liderazgo, así como lo que entenderemos por el líder informal. En este capítulo se dan los aportes teóricos existentes sobre la organización y el liderazgo.

En el tercer capítulo se presenta los antecedentes históricos de la compañía periodística *El Sol de Hidalgo*, su estructura organizacional, así como material recopilado del contexto en el que se desarrolla El Sol de Hidalgo.

Finalmente en el cuarto capítulo se describe el contexto del proyecto de estudio de la presente tesis; y los conocimientos que se obtuvieron en la observación participante dentro de la organización. Cabe destacar que durante 280 horas se tuvo oportunidad de estar en el área que se pretendió estudiar, ya que se realizaron prácticas profesionales. Por lo tanto, durante cuatro meses se hicieron las observaciones, visitas y encuestas necesarias para nuestro estudio.

Este tema es relevante para las organizaciones actuales, ya que los acontecimientos arrojados de este estudio son de interés para aquellos involucrados en la organización. El propósito final es que los directivos se den cuenta de que existen elementos importantes que no están impuestos dentro de la organización pero que tienen una gran contribución.

# CAPITULO 1

## LA COMUNICACIÓN

La comunicación representa una de las disciplinas más jóvenes de las ciencias sociales; surgió en el ámbito académico nacional en la década de los setentas. Han existido hasta la fecha debates en torno a su objeto de estudio y poco a poco se han creado líneas de investigación así como áreas de especialidad. Sin embargo, la comunicación como tal sigue siendo el punto de partida y el contexto que nos ubica en su desarrollo e importancia social. Es así como el presente capítulo hace un recorrido por los aspectos básicos de nuestra área de estudio.

### 1.1 DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN

Desde la expresión más simple, puede decirse que la comunicación “es el proceso a través del cual se transmite y se recibe información en un grupo social. Es decir, es la manera de establecer contacto con los demás por medio de hechos e ideas, pensamientos y conductas buscando una reacción al comunicado que se han enviado, para cerrar el círculo”.<sup>1</sup>

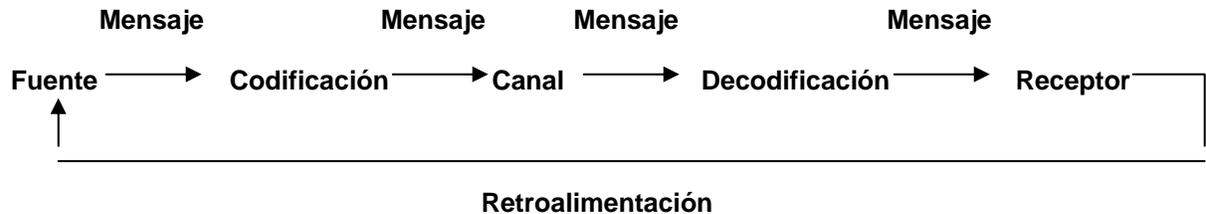
Por comunicación también entendemos el intercambio de ideas entre dos o más personas. Para que tenga eficiencia, la idea transmitida debe existir en las mentes de los receptores precisamente en la misma forma que en la de los emisores.

---

<sup>1</sup> González Alonso, Carlos, *Principios básicos de comunicación*, Trillas, México, 2001, P. 15

Para que una idea sea transmitida de una persona a otra debe pasar por varias etapas. Quien la envía debe traducir su idea en señales o lenguaje verbal para que a continuación se exprese. El receptor escucha o lee el mensaje y lo traduce, formándose una idea de lo que piensa el emisor. Cada una de esas fases da oportunidad a distorsiones. El emisor puede no haber formado con precisión sus pensamientos, o escoger un medio equivocado para la transmisión.

El receptor puede dar diferentes significados que el emisor a las palabras o a los signos empleados. El receptor debe comparar el mensaje con su marco de referencia antes de captar el significado; sin embargo, su idea de lo que expresa se verá desviada o, posiblemente, estará en conflicto con el mensaje, como se ilustra en el siguiente esquema:



Esq.1 Modelo de Proceso de Comunicación

## 1.2 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

El esquema anterior es un ejemplo de la manera en que puede desarrollarse una conversación cotidiana. Sin embargo, se debe precisar que son seis los elementos en el proceso de la comunicación.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Watzlawick, Paul, *Teoría de la comunicación humana*, Herder, Barcelona, 2002, p.22

### 1. Fuente de la comunicación o emisor.

Es aquella persona o grupo en el que se origina la comunicación y quien dirige todo su proceso.

### 2. Receptor de la comunicación.

Es aquella persona o grupo a quien va dirigida dicha comunicación.

### 3. Contenido de la comunicación o mensaje.

Es aquello que queremos comunicar, el mensaje que queremos transmitir. Todo el proceso debe realizarse en forma tal que ese proceso vaya íntegra y fielmente de la fuente al receptor, ya que es el fin de la comunicación.

### 4. Canal de comunicación o transmisor.

Toda comunicación necesita un medio o canal por el cual se transmita; la palabra hablada, la palabra escrita, determinados gestos o actitudes, ciertos signos, y aún, algunas inercias.

### 5. Respuesta.

Toda comunicación implica forzosamente una reacción o respuesta, por eso se dice que la comunicación es bilateral.

### 6. Ambiente de la comunicación.

En gran parte, la claridad, la fidelidad y la reacción dependen del estado en que se encuentren las reacciones entre la fuente y el receptor.

Además de los elementos citados, es necesario identificar los requisitos de la comunicación efectiva<sup>3</sup> (este ejemplo va dirigido hacia la empresa). Estos son:

1. Claridad. La comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla debe ser accesible para quien va dirigida.

2. Integridad. La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, con el fin de lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.

3. Aprovechamiento de la organización informal. La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información formal.

4. Equilibrio. Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.

5. Moderación. La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.

6. Difusión. Preferentemente, toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar sólo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando el papeleo.

---

<sup>3</sup> Ramos Padilla, Carlos, *La comunicación, un punto de vista organizacional*, Trillas, México, 1991 p. 98

7. Evaluación. Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

### **1.3 TIPOS DE COMUNICACIÓN**

La comunicación es un proceso elemental, una necesidad de los seres humanos, que tiene la finalidad de compartir conocimiento y orientar a los integrantes de las organizaciones hacia el cumplimiento de sus fines de manera óptima. De tal manera, resulta importante mencionar los tipos de comunicación que existen. La siguiente clasificación<sup>4</sup> fue basada en la que realiza:

- Comunicación Intrapersonal: es la comunicación que tiene lugar dentro del individuo; para decirlo brevemente; es hablar con uno mismo. Una persona puede ser emisor y receptor, simultáneamente, en su interior.
- Comunicación Interpersonal: también llamada interindividual y tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas; con una retroalimentación inmediata. Sus características son:
  - La participación de dos o más personas físicamente próximas.
  - Existe un solo foco de atención cognitiva visual.
  - La interacción se da mediante un intercambio de mensajes en el que los participantes se ofrecen recíprocamente algunas señales.
  - La interacción es cara a cara.
  - El contexto interpersonal es, en gran parte, no estructurado, es decir, son regidos por pocas reglas.

---

<sup>4</sup> Mc Entee, Eileen, *Comunicación oral*, McGraw-Hill, México, 2001 p. 123

- Comunicación Grupal. Es la que ocurre cuando un conjunto de personas conforman una unidad prácticamente identificable y realizan transacciones de mensajes para la interacción, convivencia y desarrollo del grupo, en busca del cumplimiento de sus metas.
- Comunicación Masiva: es la comunicación de difusión o de masas y recurre a la ayuda de la tecnología moderna bajo la forma de medios masivos. No debe confundirse la presencia de estos instrumentos con el proceso mismo. Los medios masivos son las diversas formas industrializadas de producir información y entretenimiento en la sociedad de consumo. Sus características son las siguientes:
  - Son auditorios relativamente grandes.
  - Se trata de un auditorio heterogéneo
  - El auditorio conserva su anonimato
  - El medio actúa en forma pública
  - Se transmite de manera transitoria.
- Comunicación Intermedia. Ésta se sitúa entre la comunicación personal y la masiva. Los medios de los que se vale son, entre otros, el teléfono, estaciones radiotelegráficas, el satélite y teletipo.
- Comunicación Organizacional: es una forma de comunicación interpersonal pero de diferentes características. En una organización es necesaria la jerarquía y el flujo en función de decisiones del poder. Tiene lugar en empresas, en iglesias, en escuelas en partidos políticos y grupos deportivos. Sin duda, es nuestra área de especialidad y en la que se ubica nuestro objetivo principal.

## 1.4 FORMAS DE COMUNICACIÓN

Estudiosos de la comunicación<sup>5</sup> consideran que, por razón de los canales que sigue y de su contenido, las formas de comunicación se dividen en:

a) Formal. Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales; lleva un contenido querido y ordenado por la empresa. Entre sus medios puede citarse la correspondencia, los instructivos, los manuales, etc.

b) Informal. Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización; este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por sus características puede llegar a influir más que la comunicación formal (comentarios, chismes, rumores, opiniones, etc.)

Por razón del receptor la comunicación, pueden ser:

a) Individual. Cuando va dirigida a una persona en concreto.

b) Genérica. Cuando va dirigida a un grupo sin precisar nombres de personas.

Por razón de la obligatoriedad que se espera en la respuesta:

a) Imperativa. Exige una respuesta precisa.

b) Exhortativa. Espera una acción sin imponerla obligatoriamente.

---

<sup>5</sup> Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1991, p. 83

c) Informativa. Simplemente comunica algo, sin señalar nada que se espere, al menos en un plazo inmediato.

Por razón de su forma de ser:

a) Oral. Personal, telefónica, interfono, etc.

b) Escrita. Utilizar medios como las cartas, boletines, revistas y diversos impresos.

c) Gráfica. Desde tarjetas hasta carteles.

5. Por su sentido:

a) Vertical. Cuando fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior. Un ejemplo puede ser las órdenes, instrucciones o viceversa quejas, reportes, sugerencias.

b) Horizontal. Se da en niveles jerárquicos semejantes. Memorando, circulares, juntas, etc.

## 1. 5 PROCESOS DE COMUNICACIÓN

El esquema más general de un proceso de comunicación se debe a Weber y Shannon<sup>6</sup>. Ésta es su representación:

Fuente - Emisor - Codificación - Mensaje - Canal - Decodificar - Receptor



Esq. 2 Modelo del Proceso de Comunicación de Shannon

Este compuesto decodifica el mensaje en forma de un envío que recibe el destinatario. En una comunicación humana, el emisor y la fuente forman un todo, siendo esto para los sistemas de comunicación.

En el proceso de comunicación hace falta que dos personas compartan un sistema de información en el que éstos puedan establecer una comunicación.

Desconocer esta realidad lleva a unas relaciones interpersonales que se desarrollan sobre rumores y suposiciones que desvirtúan y /o bloquean todo intento de comunicación; de esta manera, el colectivo se desintegra y se cae en un continuo monólogo improductivo e inútil.

El problema se presenta debido a la ausencia de un ambiente comunicativo que propicia un clima laboral agradable, que permita generar y poner en marcha los cambios que se requieren para responder con eficacia a las exigencias del mundo actual y futuro.

---

<sup>6</sup> Toussaint, Florence, *Crítica de la de la información de masas*, Trillas, México, 1995, p. 67

En relación a lo anterior, se hace necesaria la revisión de cada uno de los elementos, ya que esto permitirá más adelante entender su participación dentro de las organizaciones. Y para describir cada componente se tiene como guía a los autores Homs Quiroga (1990), Florence Toussaint (1995) y Fernández Collado (2003).

David K. Berlo<sup>7</sup> afirma que, al comunicarnos, tratamos de alcanzar objetivos relacionados con nuestra intención básica de influir en nuestro medio ambiente y en nosotros mismos; sin embargo, la comunicación puede ser invariablemente reducida al cumplimiento de un conjunto de conductas, a la transmisión o recepción de mensajes. A continuación explicamos cada uno de los elementos básicos del proceso de la comunicación, auxiliándonos de los autores hasta el momento citados en este capítulo.

## **EMISOR**

Es quien abre el proceso de la comunicación, quien da a conocer el mensaje y lo emite. Los emisores son aquellas personas que pueden emitir mensajes para el beneficio de la comunicación interna de la compañía y para el progreso de la entidad.

Dentro del envío del mensaje existen:

1. Desarrollo de una idea: Es la idea que el emisor desea transmitir. Es un paso importante del proceso porque si el mensaje no es coherente, todos los demás pasos serían inútiles.

---

<sup>7</sup> **Idem.**

2. Codificación: Codificar el mensaje consiste en traducir la idea en palabras, gráficas u otros símbolos adecuados para dar a conocer el mensaje. El emisor escoge el código a fin de organizar las palabras y los símbolos en una forma que facilite el tipo de transmisión. Existen los siguientes principios para la codificación del mensaje:

- Pertenencia: El mensaje debe tener contenido y significado, por lo tanto se seleccionan cuidadosamente las palabras, gráficas o los símbolos que lo componen.
- Sencillez: Formular el mensaje lo más sencillo posible.
- Organización: El mensaje debe disponerse en una serie de puntos que faciliten su comprensión. Concluir cada punto que se elabore.
- Repetición: Los puntos principales del mensaje deben formularse al menos dos veces.
- Enfoque: El mensaje debe ser claro, se debe prescindir de los detalles innecesarios.
- Transmisión: Una vez desarrollado y codificado el mensaje, se transmite por el método escogido: memorándum, una llamada telefónica o una gráfica personal, etc. Este paso va ligado o relacionado con el elemento del canal.

## **MENSAJE**

Es la idea que el emisor transmite al receptor. Éste toma en cuenta el contenido, que constituye la identidad que la empresa quiere transmitir.

Los mensajes son los productos del hombre, el resultado de sus esfuerzos para codificar, es decir, cifrar o poner en clave común sus ideas. También representan la expresión de ideas (contenidos), puestas en determinada forma.

Aspectos que deben tenerse en cuenta cuando se elabora un mensaje:

- Tener en mente al receptor.
- Pensar el contenido con anticipación.
- Ser breve.
- Organizar el mensaje cuidadosamente: lo más importante debe ir al principio, así el tema será más claro.

## **CANALES**

Es el medio por el cual se transmite el mensaje. Dentro de la empresa hay una infinidad de canales de comunicación, ya sean formales, informales, personales o lugares. El canal debe asegurar el flujo de la comunicación eficaz.

## **RECEPTOR**

Es quien recibe el mensaje, y, a su vez, cierra el proceso de la comunicación mediante la recepción y aceptación del mensaje que se transmitió, y retroalimenta al emisor. Sus aspectos básicos son:

- **Recepción:** La transmisión permite a otra persona recibir el mensaje. La iniciativa pasa a los receptores el mensaje, que se preparan para recibir el mensaje.
- **Decodificación:** Es la traducción de mensajes a una versión comprensible para el receptor. El emisor quiere que el receptor comprenda el mensaje en la forma en que fue transmitido, pero es el receptor quien decide si ha

comprendido o no el mensaje. Para esto es importante la atención que se le preste, ya sea al escucharlo o leerlo.

- Aceptación: Una vez que los receptores han recibido y decodificado el mensaje, tienen la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo. La aceptación depende de una decisión personal, él decidirá si acepta una parte o todo el mensaje.
- Uso: El receptor hace uso de la información, efectuando las tareas, siguiendo las instrucciones o guardarla para el futuro, u optar por otra alternativa.

## **RETROALIMENTACIÓN**

Cuando el receptor reconoce el mensaje y responde al emisor, la retroalimentación ha tenido lugar. Ésta completa el circuito de la comunicación, pues el mensaje fluye del emisor al receptor y de nuevo da cuenta a aquél.

Al no haber retroalimentación, puede deberse a que el mensaje no se recibió, no se comprendió o el receptor debe indagar la falta de retroalimentación.

Las características de la retroalimentación son:

- Útil: Para enriquecer la información del emisor.
- Descriptiva: Para que sea eficaz.
- Específica: De manera que indique la comprensión del mensaje.
- Oportuna: En el lugar y contexto adecuados.

Puede afirmarse que el acto de la comunicación es la unidad más pequeña, susceptible de formar parte en un intercambio comunicativo y que una persona puede emitir con una única y precisa intención. Puede estar constituido también

por la producción de una sola palabra, de un gesto, aunque más a menudo suele ir acompañado de una combinación de elementos verbales y no verbales.

Sin duda, la comunicación con la sociedad es base del entendimiento y de la comprensión y es fuente de credibilidad y adhesión a las acciones humanas en diversos escenarios sociales y grupos. Se dice que actualmente vivimos en una sociedad en la que se calcula que el ser humano emplea alrededor del 70% de su tiempo disponible en la comunicación de todo tipo. Los espacios donde puede aprovecharla, utilizarla o desarrollarla es sin duda la sociedad, desde el hogar hasta las grandes organizaciones. Es en este escenario donde nos interesa ubicar a las personas, principalmente a las que pueden convertirse en líderes. En el siguiente capítulo se hará referencia a ese aspecto.

## **CAPITULO 2.**

### **EL LÍDER EN LAS ORGANIZACIONES**

En este segundo apartado tenemos el objetivo de advertir la importancia del líder, explicar el concepto, distinguir los tipos existentes y precisar su participación tanto en la toma de decisiones como en la motivación u otras acciones. Primero se hará referencia a la organización como tal, así como a la importancia de la comunicación en la misma. De este aspecto surge la categoría comunicación organizacional, que también se explicará. Finalmente, nos centraremos en el líder informal. Se desarrollará desde un punto de partida teórico lo que se entiende por este personaje.

#### **2.1 COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN**

Fernández Collado<sup>8</sup> define la comunicación organizacional como el “Conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”. También la entiende como “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.

En años recientes, la comunicación organizacional ha cobrado un impresionante auge, en especial para las empresas modernas que han valorado su importancia como un mecanismo necesario para mejorar su comunicación tanto al interior

---

<sup>8</sup> **Ibídem.**

como al exterior de las mismas. De acuerdo con diversos especialistas en la materia la comunicación organizacional es el conjunto de programas tendientes a mejorar la comunicación de las organizaciones con sus públicos internos y externos.

A juicio de Rafael Ávila<sup>9</sup>, una organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue. Es, además un conjunto de elementos que persiguen un mismo objetivo, con la finalidad satisfacer sus metas establecidas.

Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.

La organización se compone de actividades con objetivos planeados, teniendo una proyección futura para cada una de sus áreas y los elementos que la forman. Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse a todos sus miembros y, así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Ávila González, Rafael, *Crítica a la comunicación organizacional*, UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, 2005 p. 32

<sup>10</sup> Terry & Franklin, *Principios de la Administración*, editorial Cecsca, México, 1999, p.303

Las organizaciones están diseñadas para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. De igual manera, tienen la capacidad de hacer mucho bien o mucho mal, lo que nos lleva a estudiarlas y saber cómo funcionan. Sus características evocan numerosos conceptos o realidades. Cada quien cree entender el significado, pero frecuentemente no es el mismo que el interlocutor del momento entiende. En primer lugar, la palabra organización significa “acción de organizar” o “conjunto organizado”.<sup>11</sup>

La preocupación por estudiar las organizaciones ha hecho surgir diversas escuelas que se han caracterizado por estudiar las organizaciones desde perspectivas muy específicas. El siguiente resumen de las mismas fue inspirado por el libro *Crítica a la comunicación organizacional*<sup>12</sup> donde el autor nos explica las teorías más representativas en esta área:

- a) Teoría clásica. Favorece las estructuras piramidales, la poca interacción entre los miembros de la organización, los procesos de comunicación vertical (sobre todo en el flujo descendente), la centralización en la toma de decisiones, el exceso de reglamentos y la motivación de empleados basándose en el temor a la necesidad.
- b) Teoría Humanista. Los enfoques humanistas favorecen la participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones, intercambio de comunicación abierta, confianza entre los miembros de la organización,

---

<sup>11</sup> Hall, Richard, *Organizaciones. Estructura, procesos y resultados*, 1996, p.256

<sup>12</sup> Ávila González, Rafael, **op.cit.** p. 22

libre flujo de la información por varios canales, mayor interés por el desarrollo de los trabajadores, estilo de liderazgo centrado en el empleado, amplios procesos de interacción.

- c)** Teoría de los sistemas. Dicen que las organizaciones se componen de subsistemas funcionales (áreas de la organización) y de subsistemas sociales, interrelacionados de forma dinámica. Además, las organizaciones como sistemas abiertos dependen del medio donde están insertas. Se habla de que todas las partes afectan al todo; toda acción tiene repercusiones en la organización, es decir, la naturaleza de la relación de los subsistemas que conforman a una institución se vuelven interdependientes.
- d)** Teoría contingente. Dice que toda organización, al ser un sistema abierto, debe tener muy en cuenta el medio y la situación en la que se encuentra. El éxito de la misma dependerá del grado en que pueda adaptar su estructura, su política y demás características al tipo de situación en la que está inmersa, o sea, teniendo en cuenta las variables situacionales tales como la tecnología, la cultura, el medio ambiente, etcétera.

Todas esas perspectivas permiten aceptar la complejidad del término. Sin embargo, consideramos que, de manera general, la organización es la entidad o agente económico que toma las decisiones sobre el manejo de factores de la producción para captar bienes y servicios que se brindan en el mercado. La acción productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).

Para poder desarrollar su actividad, la organización requiere instalar tecnología que especifique qué tipo de factores productivos precisa y cómo se combinan. Asimismo, debe adoptar una estructura y forma jurídica que le permita efectuar contratos, captar recursos financieros si no dispone de ellos, y ejercer sus derechos sobre los bienes que produce.

Se reconoce que la organización es el instrumento mundialmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de conseguir sus objetivos, la organización obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como maquinaria y equipo, materias primas, mano de obra, capital, etc. Dado un objetivo o propósitos prioritarios, hay que delimitar la forma de alcanzarlos y ajustar los medios disponibles al resultado anhelado. Toda organización abarca una amplia gama de personas e intereses unidos entre sí mediante relaciones estipuladas que manifiestan una promesa de cooperación.

En cuanto a su cobertura, la organización puede darse en tres niveles:

- Organización global (diseño organizacional), abarca la empresa como totalidad. Es el denominado diseño organizacional, que puede asumir tres tipos: lineal, funcional y lineal – staff.
- Organización departamental (diseño por departamentos), abarca cada departamento de la empresa y es el denominado diseño por departamentos.

- Organización de tareas y operaciones (diseño de cargos y talleres), enfoca las tareas, actividades u operaciones específicas. Es el denominado diseño de cargos o tareas. Se hace por medio de la descripción y el análisis de cargo.

También podemos hacer una clasificación de acuerdo al reconocimiento social de las organizaciones. Puede hablarse de dos<sup>13</sup>:

a) Organización formal. Basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es la organización planeada, la que está en el papel. Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc. En otros términos, es la organización formalmente oficializada.

b) Organización informal. Emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo, o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama o en cualquier otro documento formal. La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal. Surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos.

---

<sup>13</sup> Fernández Collado, Carlos, **Op.cCit.** p.89

La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal.<sup>14</sup>

Tanto en la organización formal como en la informal, el papel que cada individuo desempeñado en su grupo de trabajo, es un conjunto de conductas relacionadas y las personas las tienen que desempeñar y es conocido como rol<sup>15</sup>. Sin embargo, hay otro término importante de identificar en los individuos de una organización, ya que, según su rol, pueden adquirir un status.

El status de una persona es la forma en que los demás perciben su prestigio y categoría, que no necesariamente tiene que coincidir con lo que formalmente se ha establecido al organizar la empresa. Estos personajes adquieren un rol formal que lo da el nombramiento que adquieren dentro de la estructura organizacional. Así se forman grupos formales con un rol y un status, desde un director hasta el intendente.

Cabe destacar que la personalidad de los miembros del grupo hace que se relacionen entre ellos de acuerdo con sus gustos y su perfil cultural. De este modo surgen grupos informales de los que se derivan relaciones que no se habían previsto. Se hace amistad, hay compañerismo, no importa si tienen asignado un gran puesto o no.

---

<sup>14</sup> [www.lacomunicacióncorporativa.com.htm](http://www.lacomunicacióncorporativa.com.htm).

<sup>15</sup> Chiavenato, Adalberto, *Introducción a la teoría General de las Administración*, Editorial Mc Graw Hill, México, 2000, p.303

La organización informal no nace de forma predeterminada, sino que, en la mayoría de los casos, es consecuencia de una serie de circunstancias. Según Chiavenato<sup>16</sup>, son las siguientes:

- Las relaciones naturales entre los miembros que no aparecen en el organigrama.
- La aparición de líderes espontáneos en cuestiones no relacionadas con la empresa.
- La existencia de problemas en la empresa y la necesidad de hacer reivindicaciones.

Con frecuencia, en las empresas surge una organización informal como necesidad de que haya una organización real. Es decir, si la organización formal no está bien definida y hay vacíos, principalmente de autoridad o de responsabilidades, espontáneamente nace una organización informal. En todas las empresas se da una organización formal u oficial y otra organización informal u oficiosa. Los empresarios o directivos han de reconocer la existencia de la organización informal.

La organización informal es una organización que no puede ser planificada ni estructurada, por lo tanto, lo único que se puede hacer es conocerla tan bien como se pueda y, en la medida de lo posible, tratar de que funcione a favor de la organización. Conviene conocer las normas del grupo, los roles de sus miembros, el status de cada uno, su personalidad, las relaciones que existen entre ellos, así como saber quiénes son los líderes informales y tratar de que apoyen los objetivos de la organización.

---

<sup>16</sup> **Idem**

## 2.2 EL LIDERAZGO Y SUS TIPOS

El liderazgo es la destreza que tiene una persona para alcanzar que sus discípulos se impliquen con el logro de unos objetivos comunes.

La corriente partidaria del alemán Weber<sup>17</sup>, considerado el creador de la sociología moderna, diferencia tres tipos de liderazgo que se representan en otras tantas formas de autoridad:

- El líder carismático, al que sus discípulos le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes.
- El líder tradicional, que hereda el poder, ya sea por la hábito de que ocupe un cargo acentuado o porque corresponde a un grupo familiar que ha manifestado el poder desde hace mucho tiempo.
- El líder legal, que escala al poder por los métodos representativos, ya sean las elecciones o votaciones, o porque manifiesta su calidad de experto sobre los demás. Esta figura se reconoce frecuentemente en la empresa privada y en el campo de la política.

Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Weber, Max. *Economía y Sociedad*. F.C.E. México, 1979 p. 76

<sup>18</sup> <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml#ESTILOS> 23 septiembre 2006

- **EL LÍDER AUTÓCRATA:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

-**EL LÍDER PARTICIPATIVO:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

## **-EL LÍDER QUE ADOPTA EL SISTEMA DE RIENDA SUELTA O LÍDER**

**LIBERAL:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos. Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de

factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

El líder posee diversas características. A continuación exponemos las más representativas para nosotros<sup>19</sup>:

- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe corresponder al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- Conocimiento y destreza, debe ser una persona capacitada.
- Preocupado, ya que trata a la gente como personas, es un talento que hay que fomentar.
- Tiene visión, objetivos; horizonte fijo, sentido de dirección.
- Abierto al cambio
- Proactivo

Debe destacarse que la proactividad consiste en el desarrollo autoconsciente de proyectos creativos y audaces para la generación de mejores oportunidades. Se trata de tomar un sueño y realizar todas las acciones que sean necesarias para que se pueda cumplir.

El proactivo influye y dinamiza su entorno, se arriesga, busca soluciones, crea caminos si es necesario y actúa en la incertidumbre, es decir, no se pasma frente a ella.

---

<sup>19</sup> Arroyo Lara, Anuar, *Educación al Liderazgo Cooperativo*, Universidad latinoamericana (ULA), tesis de maestría, México, 2003, p. 48

Para el proactivo no basta con proponer ideas, hay que convertirlas en acciones reales, romper la barrera estática del imaginar y el soñar, e ir hacia el actuar. Es sumar acción e imaginación de manera continua y simultánea. Las características de un personaje proactivo son:

- La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales, estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.
- Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder son llamadas también carisma.
- Oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.
- Autoconciencia: Implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones. Las competencias emocionales que dependen de la autoconciencia son:

- Conciencia emocional: identificar las propias emociones y los efectos que pueden tener

- Correcta autovaloración: conocer las propias fortalezas y sus limitaciones

- Autoconfianza: un fuerte sentido del propio valor y capacidad

- Autorregulación: manejar los propios estados de ánimo, impulsos y recursos.

Las competencias emocionales que dependen de la autorregulación son:

- Autocontrol: mantener vigiladas las emociones perturbadoras y los impulsos
- Confiabilidad: mantener estándares adecuados de honestidad e integridad
- Conciencia: asumir las responsabilidades del propio desempeño laboral
- Adaptabilidad: flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio
- Innovación: sentirse cómodo con la nueva información, las nuevas ideas y las nuevas situaciones

- Motivación: son las tendencias emocionales que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas, y son:

- Impulso de logro: esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral
- Compromiso: matricularse con las metas del grupo u organización
- Iniciativa: disponibilidad para reaccionar ante las oportunidades

- Optimismo: persistencia en la persecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y retrocesos que puedan presentarse
- Empatía: Implica tener conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros.
  - Comprensión de los otros: darse cuenta de los sentimientos y perspectivas de los compañeros de trabajo
  - Desarrollar a los otros: estar al tanto de las necesidades de desarrollo del resto y reforzar sus habilidades
  - Servicio de orientación: anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades reales del cliente
  - Potenciar la diversidad: cultivar las oportunidades laborales a través de distintos tipos de personas
  - Conciencia política: ser capaz de leer las corrientes emocionales del grupo, así como el poder de las relaciones entre sus miembros
- Destrezas sociales: Implica ser un experto para inducir respuestas deseadas en los otros. Este objetivo depende de las siguientes capacidades emocionales:
  - Influencia: idear efectivas tácticas de persuasión
  - Comunicación: saber escuchar abiertamente al resto y elaborar mensajes convincentes

- Manejo de conflictos: saber negociar y resolver los desacuerdos que se presenten dentro del equipo de trabajo
  
- Catalizador del cambio: iniciador o administrador de las situaciones nuevas
  
- Constructor de lazos: alimentar y reforzar las relaciones interpersonales dentro del grupo
  
- Colaboración y cooperación: trabajar con otros para alcanzar metas compartidas
  
- Capacidades de equipo: ser capaz de crear sinergia para la persecución de metas colectivas

Todas estas características permiten afirmar que el líder es un personaje importante y con un perfil que exige diversas habilidades y actitudes, lo que sin duda permite también advertir los puntos básicos que lo distinguen en cualquier organización<sup>20</sup>.

- Es importante por ser capaz de guiar y dirigir.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.
- Unificar habilidades de los miembros del grupo.

---

<sup>20</sup> Chiavenato, **op. cit.**, p.152

De acuerdo con Felipe González y González<sup>21</sup>, el liderazgo implica interrelación de los siguientes elementos:

1. Las cualidades, habilidades y necesidades del líder
2. Las necesidades y expectativas del grupo
3. Las exigencias o requisitos de la situación

Esa interrelación sugiere que ningún estilo de liderazgo sirve perfectamente para todas las situaciones. El mejor estilo es aquel que es considerado el más apropiado a una situación en particular.

El liderazgo trata de atender las necesidades y las expectativas genuinas del grupo, realizando las funciones exigidas. De este modo, se relaciona con la situación, es decir, depende principalmente de las exigencias de la tarea que se ha de realizar.

### **2.3 EL LIDERAZGO COMO FUNCION DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN**

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus

---

<sup>21</sup><http://www.istmoenlinea.com.mx/articulos/21609.html?PHPSESSID=224e812b99ad4b7f4824bfc42513d36>

actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica.<sup>22</sup>

Según esta perspectiva, un líder es el resultado de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder.

Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo. El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos o función dentro del grupo.

“El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas. Adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo resulta de que consigue beneficios para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad

---

<sup>22</sup> Verdeber, Rodolph *¡Comunícate!*, Thomson editoriales, España, 1999, p. 112

más que ninguna otra persona. Tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo”.<sup>23</sup>

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no sólo las características de éste sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve. Se considera que estas características determinan quién se convertirá en el líder del grupo. Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes. El líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica<sup>24</sup>.

El poder de un líder también emana del control del medio que los otros miembros del grupo desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad. El control de medio constituye lo que llamamos poder.

¿Cuáles son estos medios? Son de los más diversos, van desde la posición o incluso, monopolio de recursos económicos hasta algún conocimiento particular. Dicho poder puede ser usado por un individuo ya sea para reducir los medios de otros individuos ( castigar ), o aumentar sus medios ( premiar ) hasta el fin último inducir a estos otros individuos para que los provean con los medios para la satisfacción de sus propias necesidades.

---

<sup>23</sup> **Idem**

<sup>24</sup> González y González, Felipe, **Op.cit** p. 39

Mientras los miembros del grupo crean que el líder es el mejor medio disponible para conseguir los objetivos del grupo, lo sostendrán en esa posición, siempre y cuando sientan que éste les está dando más de lo que ellos aportan. Todo líder, cualquiera que sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder.

Pero si en la búsqueda del bienestar de sus seguidores, él ignora el bienestar de la sociedad en su conjunto, lo más probable es que lleve a su grupo a chocar con el grupo de la sociedad, haciendo más costoso a sus seguidores apoyarlo.

## **2.4 EL LIDERAZGO INFORMAL**

Siempre surgen líderes informales en cualquier emprendimiento que involucre una gran cantidad de personas. Estos son los individuos a quienes los otros integrantes escuchan y por los que se dejan guiar, independientemente del cargo en que se desempeñen. El apoyo de estos individuos puede facilitar en gran medida la tarea del líder oficial, mientras que su oposición puede complicarla. No siempre resulta fácil para un líder que recién llega a una organización identificar a los líderes informales, en particular si se trata de organizaciones grandes donde existen varios niveles jerárquicos entre los líderes y los líderes informales.<sup>25</sup>

Los líderes informales suelen surgir gradualmente, conforme a la interacción de los miembros de grupo. Una persona segura y confiada en sí misma se puede

---

<sup>25</sup> Los líderes nacen o se hacen, Canece, Roberto Elías, *Revista lila*, No. 25, 2000 p. 17

convertir en un rival del líder elegido formalmente, debilitando el peso del líder ante los demás miembros. Si uno demuestra capacidad, los demás le brindan la oportunidad de ampliarla y uno puede cambiar los roles influyendo en los demás de manera notable.

Identificar a los grupos informales al interior de una organización y propender por que realicen su trabajo de una mejor manera garantizará un excelente entorno laboral y un mayor compromiso y colaboración por parte de cada miembro del equipo.

Son de gran importancia cuando de tomar decisiones o aceptar tareas se trata, los grupos informales son aquellos que se reúnen entorno a ideas e intereses en común pero que no son tan visibles como los grupos de trabajo.

El líder informal, si se lo propone, puede convertirse en un aliado importante para conseguir los objetivos de la compañía o pueden ser una barrera molesta; también, para crear un buen ambiente de trabajo y hacer que las labores diarias se conviertan en una tortura. Los seguidores del líder informal encuentran en él, sentido de pertenencia y protección ante posibles problemas y además presentan ideas y gustos en común. Lo ideal es que la gerencia canalice la energía de los líderes informales de una manera positiva y ayude al buen desarrollo del grupo de trabajo, para que se convierta en un aliado y no en un posible enemigo.

La buena comunicación es la base para que todos los líderes informales sean escuchados, se sientan parte de la empresa y colaboren para el éxito y la obtención de los objetivos organizacionales.

“Cada grupo tiene su líder informal”<sup>26</sup>, identificarlo es el primer paso para lograr un acercamiento importante en los grupos de trabajo ya que éstos seguirán a su líder informal y pondrán todo el empeño para salir adelante si sienten que su líder los está llevando por buen camino, al concordar con el bienestar de los integrantes y la consolidación de los deseos grupales.

Hay quienes sólo quieren generar división y enfrentamientos, creando un clima laboral tenso que no va con las políticas que sigue la empresa. Lo ideal es descubrir a dichos individuos y coincidir por que el grupo delegue más responsabilidades y funciones a aquellas personas con carácter positivo y deseosas de ayudar y no destruir.

El líder informal debe estar enfocado hacia el bienestar y no a coartar la labor de cada organización. Una de sus ventajas es que los miembros de sus grupos de trabajo se sienten bien desarrollados laboralmente junto con sus compañeros de equipo y colaborarán para que el ambiente sea el mejor, disfrutarán de sus tareas, habrá más productividad y el compromiso el trato con el grupo, así con la compañía crecerá.

Ampliará la eficiencia y, por ende, el bienestar se palpará desde el líder informal hasta el último de los integrantes de grupo y la colaboración para que todo salga adelante, mejorará no sólo en materia laboral sino a nivel personal, cada individuo sentirá pertenencia con el grupo y luchará por que todos los objetivos del mismo se cumplan.

---

<sup>26</sup> Hellriegel Don/John W. Slocum, *Comportamiento organizacional*, Thomson, México, 2004. p. 89

Todo lo anterior generará menores problemas internos, mayor colaboración y compromiso entre los trabajadores y la empresa, como mayor disfrute de las labores realizadas y un mejor ambiente laboral que redundará en múltiples beneficios para cada miembro del equipo y para la organización en general.

Por lo tanto, podemos concluir de este capítulo que toda organización tiene actividades con un fin establecido y está conformada por elementos humanos, materiales y técnicos. De ella se crean dos tipos la formal, que es establecida por la empresa, y la informal, que se crea a partir de las interacciones de los trabajadores que tienen un lugar dentro de la organización formal.

Para ser un líder se necesitan distintas características entre las cuales cabe resaltar las siguientes como se mencionó anteriormente:

- Autoconciencia: Implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones.
- Autorregulación: manejar los propios estados de ánimo, impulsos y recursos.
- Motivación: son las tendencias emocionales que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas.
- Empatía: Implica tener conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros.
- Destrezas sociales: Implica ser un experto para inducir respuestas deseadas en los otros.

Todo lo anterior es la acumulación de características esenciales en un líder y las organizaciones invierten una parte muy importante de sus presupuestos anuales

en la formación de sus directivos con el objetivo de que éstos se conviertan en auténticos líderes para sus subordinados.

Vemos que tanto la autoridad como el liderazgo se mantienen en el poder, pero mientras que la autoridad basa su poder en el puesto, el liderazgo lo hace en la relación que tiene con las personas que trabajan con él. El liderazgo conlleva establecer una dirección, desarrollando tareas y orientando el trabajo del grupo. Puede ejercerse de forma inconsciente, mientras que el término de dirección no puede utilizarse en este sentido. La dirección se caracteriza por administrar, buscar el control de la situación, organizar a las personas, centrarse en los objetivos a corto plazo, necesitar que otros obedezcan y evitar los riesgos; sin embargo, el liderazgo se caracteriza por centrarse en el futuro, en los objetivos a largo plazo, confiar en las personas, tomar la iniciativa e incitar a los demás a cambiar.

Esta diferenciación entre los términos dirección y liderazgo implica que no siempre el líder debe ser la persona que ocupa un cargo de dirección; puede ocurrir que el verdadero líder sea uno de los subordinados, es decir, que se produzca un liderazgo informal. A pesar de esto, en toda organización lo que se busca es que sea la persona que ocupa un puesto de dirección quien ejerza el liderazgo, de forma que la estructura formal y la informal de la organización coincidan, lo cual ayuda a que todos sus miembros vayan por un mismo camino y en una misma dirección.

Después de este recorrido teórico sobre el líder y la organización, se pasará al tercer capítulo, en el que se dará el contexto de la organización donde describiremos al líder informal, en el periódico *El Sol de Hidalgo*.

### **CAPITULO 3.**

## **MONOGRAFÍA DE *EL SOL DE HIDALGO***

**Y**

## ***ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL***

En este tercer capítulo abordaremos nuestro tema de estudio, daremos una descripción del área de trabajo donde se concentra la mayor parte de las actividades dentro de la compañía, su historia, el organigrama y las funciones dentro de éste.

Es necesario advertir que para el estudio de este capítulo, se recurrieron a dos visiones: la primera es histórica, donde se recupera la importancia del diario en la región, pero se advierte su perfil comprometido con la nota roja y una tendencia gubernamental. Sin embargo, este reconocimiento no influye para exponer su estructura organizacional, la segunda visión de nuestro estudio, es extraída de los archivos de la compañía que se ve a sí misma como una organización periodística sin más compromiso que el periodístico.

Esta advertencia es necesaria porque en la monografía se reconoce la línea editorial del periódico, pero no determina las relaciones al interior de la redacción, relaciones que son básicas para nuestra tesis y en las cuales nos centraremos para destacar el papel del líder informal.

### 3.1 EL SOL DE HIDALGO<sup>27</sup>

La Cadena García Valseca (C.G.V) es, en su género, una obra no igualada por ninguna otra. Y tiene la característica de que se trata de una obra exclusivamente personal, desde el punto de vista de su concepción y ejecución. No es un consorcio de fuerzas, no es una alianza de capitales, no es una asociación de hombres de empresa más o menos unidos por interés en común. Del más antiguo al más joven de sus eslabones, es una obra personal de José García Valseca. <sup>28</sup>

Sin duda, se trata de la publicación representativa de la región por mantenerse en el gusto del público durante cuarenta y cinco años. *El Sol de Hidalgo* perteneció a la cadena García Valseca, interesada en tener un periódico en cada región de la República Mexicana. Hasta la fecha circulan por todo el país 60 diarios pertenecientes a este grupo, que por problemas económicos fue vendido y hoy es conocido como Organización Editorial Mexicana. Mario Vázquez Raña es el dueño actual.

La línea editorial es conservadora e identificada con la derecha nacional. El contenido da prioridad a la nota roja y las acciones positivas del gobierno en turno. A lo largo de más de cuatro décadas, se rige como la publicación más leída por los hidalguenses.

---

<sup>27</sup> Los datos que conforman este apartado fueron tomados de la investigación que realiza la doctora Elvira Hernández Carballido titulada: *Nuestra memoria impresa. La historia de la prensa en Hidalgo*, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México, 2005. La autora facilitó un avance de su capítulo sobre *El Sol de Hidalgo*.

<sup>28</sup> Ruiz Castañeda María del Carmen, et al, *500 años de periodismo en México*, México, UNAM, 1976, p.301

Sin lugar a dudas, el diario *El Sol de Hidalgo* (que cuenta con ediciones separadas en Tulancingo, Tula y la Huasteca) es el periódico de mayor circulación en la entidad. Pero basa su mercado en la explotación del periodismo amarillista, sensacionalista y en hechos de violencia que ocurren en la entidad. Es decir, hace apología del delito. No en balde se asegura en la región, que *cuando se lee El Sol, se manchan las manos de tinta roja*.

Dirigido por Fausto Marín Tamayo, *El Sol de Hidalgo* y sus respectivas ediciones regionales, privilegian las informaciones sangrientas, fotografías en primera plana de cadáveres en accidentes automovilísticos, de ensangrentados cuando reciben los primeros auxilios y de todo tipo de estos hechos que llaman al morbo. Sus principales consumidores están, mayoritariamente, en los sectores populares.<sup>29</sup>

Pese a equiparse como el máximo medio informativo de Hidalgo, junto a *El Sol de México* circulan a la vez de manera inconstante pero continua cerca de 50 impresos más. En tanto, que cuatro televisoras, dos de cadena nacional, y 20 radiodifusoras se encargan de difundir mensajes periodísticos en la entidad.

Una minuciosa revisión realizada a este periódico permite especular la comunicación política en la entidad. Los sucesos noticiosos difunden la imagen gubernamental, emiten mensajes institucionales y representan un vínculo entre gobernantes y gobernados.

La información política privilegiada en la primera plana hace continua referencia a las acciones y decisiones del gobierno. Las notas insertadas entre el lapso 1981 – 1998 difunden constantemente actividades y programas del gobernador en turno:

Los nuevos bulevares pachuqueños “Solidaridad” y “Estadio Hidalgo” que, en su conjunto, tienen una extensión de quince kilómetros y se constituyen en las obras viales más importantes de la actualidad, fueron puestos al servicio de la población, por el gobernador Adolfo Lugo Verduzco.

La construcción de las modernas vialidades de cuatro carriles, que cuentan con camellones centrales, guarniciones, entronques con semaforización, vibradores, dos pasos a desnivel, así como alumbrado público en toda su trayectoria, tuvo un costo de 33 mil millones de pesos.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Ortiz Castro, Juan Carlos, *Periodismo en Hidalgo. Código de ética*. UNAM, tesis de Licenciatura, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, 2003, p.45

<sup>30</sup> *El Sol de Hidalgo*, 24 de marzo de 1993, p.1

Siempre existen espacios para fundamentar las acciones del gobierno, al insertar notas, entrevistas o crónicas donde se expresó tanto el propio gobernador o sus voceros para relatar logros y retos:

“Queda mucho por hacer en Hidalgo. Sería absurdo que yo les dijera que todo está resuelto. Sin embargo, los efectos de la crisis en nuestro desarrollo han sido aminorados por el despliegue industrial. El hecho de que aquí no encuentren limosneros ni “tragafuegos”, ni personas en condiciones miserables, significa que ha recibido un impacto económico derivado de un impulso industrial sin precedente” Así respondió, el gobernador Guillermo Rossell... habló de los más variados temas como el caciquismo en la entidad, el futurismo político nacional, el de una supuesta guerrilla en La Huasteca, el empleo, la vivienda, la democracia y, desde luego, las elecciones y el abstencionismo.<sup>31</sup>

En secciones limitadas se encontraron comentarios u opiniones que interpretaban el entorno y lo que acontecía para conocer, actuar y transformar o mantener el escenario social. La mayoría de las veces esta tarea fue realizada por articulistas y columnistas:

“En Hidalgo, la crisis no asusta ni paraliza”. Ésta fue una de las frases pronunciadas por el presidente Miguel de la Madrid en su más reciente visita a la entidad y bien podemos decir que se ha servido de bandera o lema de las actividades desplegadas por el sector oficial de nuestro territorio. Sin duda esas palabras estimulantes, de las que oculta su satisfacción el gobernador Guillermo Rossell, se repiten en las diversas oportunidades que ofrecen los actos públicos. El próximo martes, nuevamente, el jefe del Ejecutivo nacional estará en varios municipios de Hidalgo, donde se refrendarán sus palabras pronunciadas en relación con esta entidad que tan bien va respondiendo al reto de las circunstancias actuales. Cualquier ángulo que se advierta, la visita que De la Madrid hará a Hidalgo, será positiva, incluso políticamente, pues se produce en la recta final, en el último año de gobierno de Guillermo Rossell.<sup>32</sup>

Aunque también debe observarse que las páginas de la publicación, en ocasiones, destacaron la posibilidad de una retroalimentación entre gobernantes y gobernados para solucionar alguna problemática específica:

---

<sup>31</sup> *El Sol de Hidalgo*, 19 de enero de 1987, p.1

<sup>32</sup> *El Sol de Hidalgo*, 21 de marzo de 1986, p.1 y 2

Deportistas, amas de casa, minusválidos, solicitantes de empleo y grupos organizados de vecinos, atendió ayer el gobernador Jesús Murillo en la primera audiencia pública de este año que se celebra en Pachuca.

En total cien comisiones recibió el mandatario estatal, quien estuvo acompañado de la mayoría de los funcionarios estatales y algunos delegados para dar cauce a las solicitudes.

Dio a conocer que se ha reactivado el programa de empleo, pero que se está ofreciendo preferencia a las personas de edad avanzada, quienes más dificultades tienen para encontrar sustento. Los jóvenes están encontrando acomodo en fuentes permanentes de trabajo, que ofrecen nuevas fábricas, recientemente instaladas en Hidalgo.<sup>33</sup>

Los periodistas de *El Sol de Hidalgo* permiten advertir en sus textos que para obtener la información que difunden se auxiliaron principalmente de las estrategias de comunicación política del gobierno: entrevistas exclusivas al gobernador, conferencias de prensa, giras de trabajo, audiencias públicas, reproducción de boletines, propaganda insertada, discursos preparados y declaraciones de voceros.

Cabe mencionar que el periódico sigue la misma secuencia que en años anteriores publicando notas de estilo político y nota roja, del 2000 al 2005 se recabaron los siguientes encabezados, siendo éstas las notas principales.<sup>34</sup>

OTRO ROBO EN EL ÁLAMO SAQUEARON CASA DE UNA DOCTORA  
CAMBIOS CON RUMBO FIRME Labastida ofrece propuestas claras  
"CUMPLIRÉ COMPROMISOS": LABASTIDA  
BRUTAL MUERTE DE UN ESCOLAR  
AGRADECEN A OMAR FAYAD, EN TÉLLEZ  
NUEVO CANAL DE AGUAS NEGRAS.  
"CON SU VOTO DARÁN UN TRIUNFO CLARO A CANDIDATOS PRIÍSTAS  
ABATIDOS POR LA TRAGEDIA Los padres de los tres niños muertos  
Aquí, Hidalgo LOS POLÍTICOS Alerta PRI de la "Ballena Azul" que gasto Fox \$75 millones diarios.  
IDENTIFICAN A UNA ASESINADA sus aretes fueron la clave; tenía al morir 20 años.  
Listos para la contienda: PRI anuncia Osorio el desarrollo económico de Hidalgo.  
OSORIO TRABAJA POR SU ESTADO Coincidieron varios diputados federales  
SE COLUDEN VÁNDALOS Y UN POLICÍA los acusa madre de golpear a sus 2 hijos.

---

<sup>33</sup> *El Sol de Hidalgo*, Jueves 15 de enero de 1998, p.1 y 4

<sup>34</sup> Valles Ruiz, Rosa María. Los aires de la transición democrática en Hidalgo, periodismo de opinión y procesos electorales (2000, 2003, 2005), UAEH, 2007, en prensa.

En general, el Gobierno siempre ha aprovechado el espacio de *El Sol de Hidalgo* para informar sobre actividades, dar a conocer logros, publicitar y explicar sus acciones y consolidar un perfil específico de él mismo.

Desde una perspectiva crítica, los periodistas del estado que han estudiado en la UNAM y han hecho sus tesis sobre las publicaciones hidalguenses insisten en denunciar que la mayoría de los diarios y las revistas dependen, para su existencia, de un importante subsidio gubernamental, aspecto que seguramente los vuelve oficialistas. Una prueba palpable de ellos es el presupuesto del Gobierno del estado en materia de comunicación social. En el lapso de 2002 – 2003, El Congreso Estatal asignó y aprobó para dicha instancia un monto de 16 millones de pesos por ejercicio presupuestal.

Se afirma que la penetración periodística en el estado es escasa y la calidad informativa, de bajo perfil. Los medios impresos son dirigidos por periodistas empíricos. De los más de 200 reporteros acreditados como representantes de medios escritos en la región, un alto porcentaje no son egresados universitarios. La Coordinadora de Periodistas del Estado de Hidalgo (Copehi), dirigida por Emilio López Peña, ha tratado de profesionalizar al gremio a través de cursos y seminarios. Hasta la fecha, existen cinco instituciones de educación superior que imparten la carrera; sólo el Centro Hidalguense de Educación Superior (CENHIES) mantiene un promedio de 25 egresados por semestre.; la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH) ya cuenta con su primera generación al terminar el 2004, formada por seis estudiantes de periodismo. En 2005, ha sido la más grande, aproximadamente cuarenta alumnos, del área de énfasis periodística. En 2006, aproximadamente estuvo formada por 25 egresados. Cabe destacar que en

la actualidad existen otras instituciones que imparten la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación: Universidad La Salle, Siglo XXI, Universidad del Fútbol y Cenhies.

Las investigaciones de los periodistas citados a lo largo de este apartado concluyen de manera categórica: “Mientras el gobierno siga sosteniendo y subsidiando dichos impresos, persistirá el periodismo comprometido con los intereses del poder y no con los intereses para quienes se supone van dirigidos los medios: los lectores.”<sup>35</sup>

*El Sol de Hidalgo* como se menciona anteriormente sigue siendo considerado la publicación representativa de la región por mantenerse en el gusto del público cerca de cincuenta años.

Formó parte de la llamada Cadena García Valseca. Hasta la fecha circulan por todo el país mas de 60 diarios en toda la república de lo que fue este grupo, que por problemas económicos fue vendido y hoy es conocido como Organización Editorial Mexicana, Mario Vázquez Raña es el dueño actual.

Para ubicar nuestro campo de estudio, que se centra en el área de redacción. Es importante señalar la estructura de la organización dentro de la compañía periodística. Empezaremos con su organigrama, la composición de éste y la función de cada elemento.

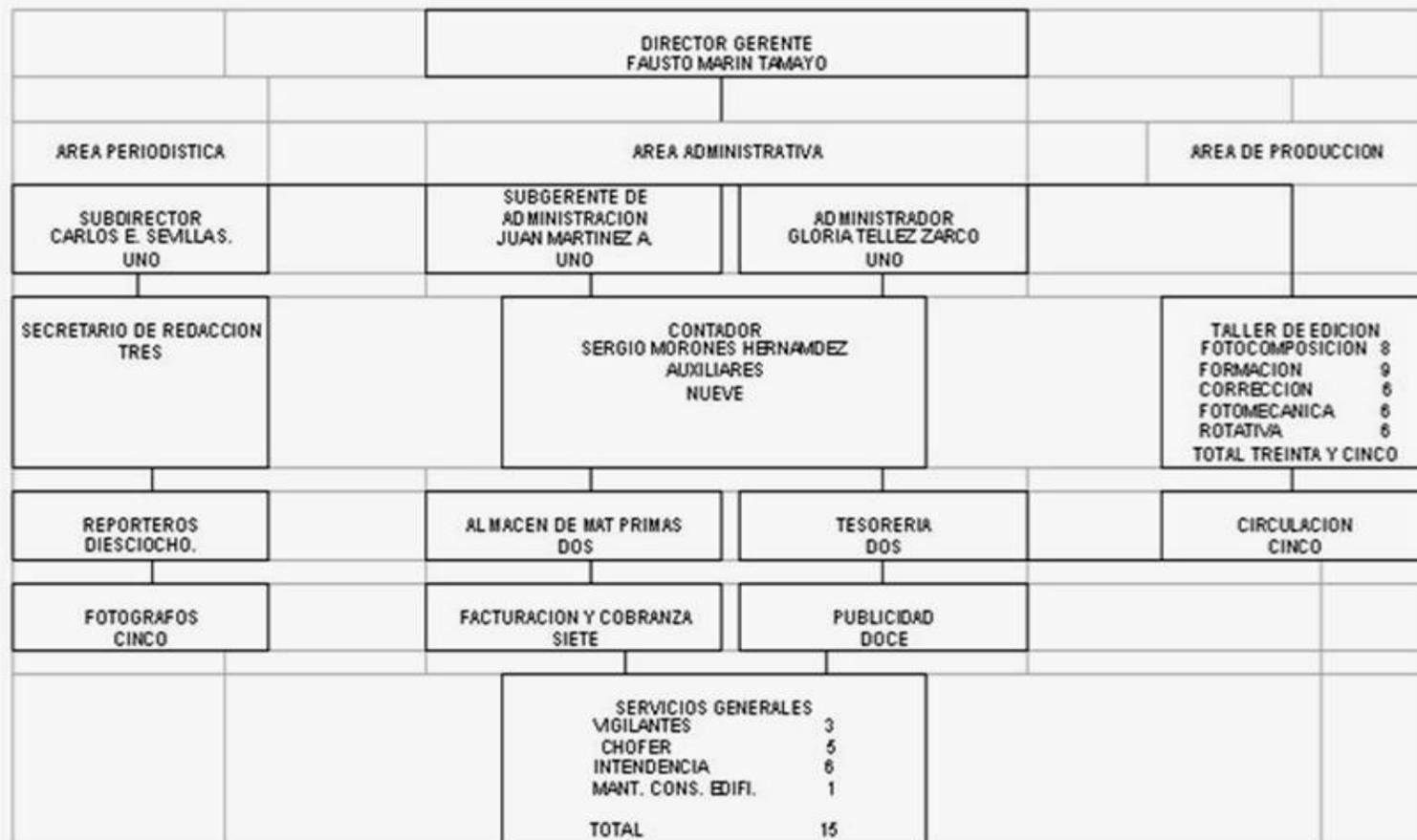
---

<sup>35</sup> Órtiz Castro, **Op.cit.**, p. 77

ORGANIZACION EDITORIAL MEXICANA, S.A. DE C.V.

CIA. PERIODISTICA DEL SOL DE PACHUCA, S.A. DE C.V.

ORGANIGRAMA



TOTAL 117 EMPLEADOS Y TRABAJADORES

## 3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE EL SOL DE HIDALGO<sup>36</sup>

### DIRECCION-GERENCIA

**DIRECCION.-** Organizar, coordinar y vigilar el cumplimiento de la tarea informativa y editorial, apoyándose básicamente en los responsables de las jefaturas de redacción.

Aprovechar las relaciones personales y profesionales para el mejoramiento en el área informativa.

Vigilar el funcionamiento de todos los departamentos para que se apeguen a las políticas básicas de la compañía

Planear el crecimiento de la compañía, precisando las necesidades de ampliación y modernización de la empresa, a la vez que mantener contacto permanente con la vicepresidencia de Tecnología para establecer programas de sustitución de equipos y su redistribución, así como conocer los avances tecnológicos y el beneficio de su aplicación adecuada.

### GERENCIA

#### FUNCIONES:

Planear, organizar y dirigir las actividades de la compañía a fin de obtener el mejor rendimiento posible de los recursos económicos, humanos y materiales.

Atender el movimiento de personal con el objeto de obtener su máximo rendimiento.

Establecer políticas tendientes a incrementar los ingresos tanto de circulación como de publicidad, atender la distribución de los diarios que se editan en esta compañía, en contacto personal con la Unión de Voceadores. Realizar todas las actividades que determine la OEM, a través de sus diversos funcionarios de primer nivel.

---

<sup>36</sup> La información de este apartado corresponde a los archivos internos de la organización editorial *El Sol de Hidalgo*, consultado durante el periodo enero-junio de 2006.

Personalmente, presenta informes a la Vicepresidencia de Administración de Oficinas Centrales de OEM, respecto al cumplimiento de presupuesto presentado a la Presidencia de OEM.

Observar que se cumplan todos los calendarios de actividades de Contabilidad, Ventas, Compras y Recursos Humanos, relativos a las nuevas políticas de Servicios Especializados FAM., S. A. de C. V.

Atender el control presupuestal que se remite a oficinas centrales cada fin de año, y contestar los acuerdos que se realizan con OEM vía chat cada mes, esto es con el objeto de indicar si se han atendido correctamente tanto los Ingresos como los egresos.

## **SUBDIRECTOR**

### **FUNCIONES:**

Entrega a los reporteros las órdenes de trabajo, según sea la fuente de información, selecciona el material que tenga más valor informativo y la presenta al director, verifica que el personal de redacción inicie labores en el horario conveniente.

Tiene contacto directo con las diferentes fuentes de información con la finalidad de mantener buenas relaciones personales y obtener la información oportunamente.

Mantiene contacto directo con la Dirección de esta compañía, a fin de intercambiar opiniones de la información escrita y gráfica de las ediciones que aparecen diariamente.

## **SUBGERENTE DE ADMINISTRACIÓN**

### **FUNCIONES:**

Tiene a su cargo vigilar los departamentos que pertenecen al área administrativa: contabilidad, informática, tesorería, publicidad, cobranza y almacén.

Atiende las buenas relaciones personales para el mejor funcionamiento tanto administrativo como el buen rendimiento de los recursos económicos y humanos.

Controla y supervisa los presupuestos de refacciones materiales y servicios, vigila el estricto cumplimiento de las políticas establecidas por la OEM.

Mantiene al día un calendario de actividades substanciales para el mejor cumplimiento de los compromisos que tiene contraída la compañía: presentación oportuna de declaraciones de impuestos, entrega oportuna de los trabajos exigidos por OEM, como son: cuaderno de contabilidad y panoramas operativos, etc.

Personalmente presenta informes a la Vicepresidencia de Administración de Oficinas Centrales de OEM, respecto al cumplimiento de presupuesto presentado a la Presidencia de OEM.

Observa que se cumplan todos los calendarios de actividades mensuales de Contabilidad, Ventas, Compras y Recursos Humanos. Relativos a las nuevas políticas de Servicios Especializados FAM, S. A. de C. V.

Está pendiente que se cumplan todo lo relacionado con Informática, es decir, que no se tengan problemas con los sistemas de cómputo implantados en esta compañía periodística, principalmente el de entradas y salidas de papel.

## **ADMINISTRACIÓN**

### **FUNCIONES:**

Tiene a su cargo vigilar el cumplimiento de los horarios del personal administrativo y de sus funciones respectivas, así como preparar nóminas.

Controla y vigila los pagos de servicios y otros materiales que se liquidan de caja chica.

Mantiene constante comunicación con el departamento de almacén, para la cotización de los distintos materiales de producción, al mismo tiempo ajustarse a las políticas establecidas por la Gerencia de Compras de OEM con el objeto de globalizar las compras.

Prepara y vigila la correcta elaboración del cuaderno de contabilidad y rinde informe a la gerencia de esta compañía de todas las observaciones que considere conveniente.

Elabora el cuaderno de contabilidad mensualmente y rinde informe sobre las anomalías que se presente, entrega informes diariamente de los departamentos tanto de producción como de talleres al Director-Gerente.

## **CONTABILIDAD**

### **FUNCIONES.**

Elabora e interpreta los estados financieros, controla toda la documentación relativa a Contabilidad, pólizas de ingresos, egresos y diario, por conducto de los auxiliares se procede a la captura en cómputo, se elaboran los estados financieros y panoramas operativos mensuales y acumulados.

Elabora conciliaciones bancarias y conciliaciones entre el resultado fiscal y contable mensualmente, fórmula las declaraciones de impuestos tanto para

efectos de la Secretaria de Hacienda y Crédito, como del IMSS y se procede a su verificación correcta.

Este departamento tiene a su cargo el archivo de todo lo relacionado con impuestos y contabilidad.

En este departamento se elaboran los trabajos que solicitan las oficinas centrales de OEM., tales como panoramas operativos, cuadernos de contabilidad, presupuestos del ejercicio en curso, estados comparativos mensuales.

## **TESORERÍA**

### **FUNCIONES.**

Es el departamento que requiere de un especial cuidado ya que representa la seguridad económica de la empresa.

Existe una cajera para expedir cheques por diferentes pagos que se requieran, debidamente autorizados por la dirección; deberá comprobar que las facturas correspondientes reúnan los requisitos fiscales, elabora un consecutivo de todos los cheques expedidos por numeración, nombre, fecha e importe.

En este departamento se realizan los pagos de caja chica, debidamente autorizados por la Administración y se elabora un corte de caja al día.

Igualmente se reciben todas las remesas, tanto en efectivo como cheques, provenientes de las liquidaciones de los cobradores, de la recepción de publicidad y venta de circulación; elabora el depósito bancario diariamente y un corte diariamente soportado con la ficha bancaria.

Reportan diariamente a oficinas centrales de OEM, la relación de cheques expedidos y los gastos de caja chica.

En tal caso se hacen las transferencias a cada trabajador con fin de que éste lo cobra vía cajero automático.

## **ALMACÉN DE MATERIAS PRIMAS Y PAPEL**

### **FUNCIONES**

En este departamento se lleva un control de existencia de máximo y mínimo de los principales materiales que se utilizan para la producción de las ediciones, y realiza las requisiciones de precios juntamente con la Administración, necesarias para la obtención de mejores precios y condiciones.

Se deben ajustar a las políticas de OEM, relacionado con la globalización de compras en la mayor parte de los materiales que se utilizan en esta Compañía Periodística

Las compras de papel las realizan directamente en Oficinas Centrales de OEM, únicamente se controlan las entradas y salidas con informes diarios de productividad, de tiro, de circulación y de las existencias al día.

## **PUBLICIDAD**

### **FUNCIONES:**

Este departamento se encarga de atender directamente al público que solicita espacios para anunciarse en el periódico, y se les orienta respecto al tamaño e importe del anuncio.

Mantiene contacto directo con los agentes y agencias de publicidad, con el propósito de que las órdenes de anuncios se encuentren debidamente requisitadas.

Elabora diariamente los roles de anuncios y se verifica que se publiquen correctamente, diariamente se envía una copia de los roles a las oficinas centrales de OEM.

De acuerdo con su relación de agentes, este departamento prepara las liquidaciones de las comisiones de los agentes, tomando como base exclusivamente la publicidad cobrada.

Una persona del departamento de Contabilidad verifica que los anuncios que se publican diariamente tengan su número de orden en la bandera que se guarda en el archivo.

## **FACTURACIÓN**

### **FUNCIONES**

Diariamente se facturan los anuncios publicados en las ediciones de esta compañía. Se toman los datos de las órdenes de anuncios que el departamento de publicidad entrega para su respectiva facturación.

Se integran testigos de la publicación a las facturas (ejemplares). Quien tiene que laborar relaciones de las facturas que les entrega al personal del departamento de cobranzas. Llevar un archivo de todas las facturas que captura diariamente y relaciones de entrega de dichos documentos.

## **COBRANZAS**

### **FUNCIONES.**

Elabora relaciones de facturas por cada cobrador, mantiene constante contacto con los agentes que venden la publicidad con el propósito de agilizar la cobranza e intercambiar opiniones para los clientes de difícil recuperación.

Atiende a los clientes que solicitan un estado de sus adeudos, así mismo a los cobradores con el objeto de que no se queden con las facturas diariamente.

El Departamento de Contabilidad les practica dos veces por año un arqueo físico que tendrá que cuadrar con los libros de contabilidad.

Una de las políticas de esta compañía es de disponer de dos niveles de cobranzas; el primero maneja solamente facturas de 30, 60 y 90 días; el segundo nivel corresponde a los clientes de más de 90 días; normalmente la persona encargada de este nivel, dialoga con el agente y en su caso se procede a descontarle el importe de sus comisiones por cobranza de publicidad.

Otra política es no otorgar crédito directo a clientes, el crédito lo otorga el agente que vende la publicidad y en el caso de que no se recupere dicho crédito, el agente liquida el importe de la publicación.

## **CIRCULACIÓN**

### **FUNCIONES.**

Del departamento de prensas sale el total de los ejemplares que se venden directamente a los voceadores y expendios fijos. El pago es al riguroso contado. Al final, el encargado de la circulación elabora la liquidación del total de ejemplares vendidos y lo entrega directamente a la caja principal de esta compañía.

Para la venta de ejemplares foráneos existe una persona encargada de elaborar los paquetes que salen diariamente a los municipios, de acuerdo con el pedido que aparece en el reporte de tiro, en el departamento de circulación elabora las liquidaciones de cada agente.

## **SECRETARIO DE REDACCIÓN**

### **FUNCIONES**

Atiende la elaboración de las diversas secciones de las ediciones diarias que tienen asignadas a su cargo.

Realiza los esquemas correspondientes que incluyen los espacios destinados a textos y gráficos.

## **REPORTEROS**

### **FUNCIONES**

Atienden en forma directa y personalmente las fuentes de información asignadas a su cargo, una vez que terminan de tomar toda la información, ya en la sala de redacción, elaboran las notas correspondientes que después se seleccionarán para ser incluidas en las ediciones diarias.

## **FOTÓGRAFOS**

### **FUNCIONES.**

Se desplazan generalmente acompañando al reportero, y una vez cumplidas las órdenes de las fotografías que deben tomar, tienen que llegar al laboratorio de la compañía y revelarlas, o en su caso, entregarlas al personal de diseño para trabajarlas y así se seleccionan las que se publicarán en las ediciones diarias.

## **TALLERES**

Los departamentos que integran los talleres de producción de esta Compañía Periodística son los siguientes:

- 1.- Fotocomposición
- 2.- Corrección.
- 3.- Dibujo.
- 4.- Fotomecánica
- 5.- Rotativa.

Estos departamentos cuentan con la asesoría técnica de personal calificado de OEM, todos los miembros de cada departamento se han capacitado de acuerdo con las normas establecidas por Organización Editorial Mexicana.

### **3.3 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE *EL SOL DE HIDALGO***

COMUNICACIÓN FORMAL. La comunicación formal dentro de la compañía se da por medio de memos, en los cuales se da a conocer textualmente el asunto a tratar. Por ejemplo, cuando hay cambios en el sistema de diseño, se hace de la siguiente manera: los altos mandos notifican por medio de memos a los jefes directos los cambios que van a suceder; éstos son los encargados de avisar a los integrantes el contenido del memo.

También existe una forma que es muy característica de la compañía. Se aprovecha la comunicación interpersonal, es decir, se manda llamar directamente a los jefes y los subalternos. Esta forma es la más utilizada, ya que siempre se ha mantenido un trato directo con los subalternos, de esta manera la hacen una empresa no tan protocolaria.

COMUNICACIÓN INFORMAL. Esta es la comunicación mas utilizada y se presenta continuamente por el hecho de ser meramente informal, ya que pudimos observar que manejan mucho las reuniones informales donde toda la información es comentada y recalcada por los jefes inmediatos, primeramente para dar los avisos de la compañía y después para comentar el rendimiento de los trabajadores, donde todos participan y tienen la oportunidad de dar su punto de vista acerca de los acontecimientos internos de la organización.

COMUNICACIÓN HORIZONTAL: este tipo de comunicación no se da muy a menudo entre jefes de la misma jerarquía, lo que no significa que no exista. Se da de manera esporádica, cuando hay que tratar asuntos que tengan que ver con cambios o problemas que pueda haber en la organización. Entre jefes no hay mucha comunicación, ya que las áreas se encuentran separadas, entonces no hay interacción diaria, y cuando llegan a verse se limitan a intercambiar saludos.

COMUNICACIÓN VERTICAL / DESCENDENTE: Acerca de esta comunicación, se hace el oficio pertinente sólo para el personal administrativo, porque para el personal de producción se da de forma oral, es decir que el director da instrucciones a jefes de cada área (fotocomposición, dibujo, deportes) sin algún papel de por medio, ni firma de recibido.

COMUNICACIÓN ASCENDENTE. Se presenta cuando los subordinados tienen asuntos que tratar con los jefes, y se da de manera directa, aquí no existen formalidades, si quieren tratar algún asunto se platica y se toma una decisión.

CULTURA ORGANIZACIONAL: En cuanto a su cultura se puede mencionar que los trabajadores ejemplares reciben un plus económico por el esfuerzo que realizan, otra costumbre es la de hacer un brindis en navidad y año nuevo, los trabajadores son solidarios entre si, si alguno tiene problemas por motivos de salud entre todos se cooperan para ayudarlo con los gastos. También se hace una cena baile cada año por el aniversario del periódico en la cual todos los trabajadores son invitados.

CLIMA ORGANIZACIONAL: El clima de *El Sol de Hidalgo* está basado en el respeto y la amabilidad de los trabajadores. Se goza de un buen ambiente laboral, donde cada trabajador tiene relaciones sociales amistosas, el sentimiento general de camaradería prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo.

## **CAPITULO 4**

### **LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO INFORMAL**

#### **EN EL SOL DE HIDALGO**

#### **4.1 LIDERAZGO EN EL SOL DE HIDALGO**

El campo de estudio es el departamento de Fotocomposición, que es donde se forma el cuerpo del periódico, donde se capturan las notas, se corrigen, se editan los anuncios, se trabajan las fotografías, se da formato a las páginas y se editan. Es donde están las computadoras tipo PC, para capturar y corregir, y las Macintosh para formar las páginas (son 6) y ahí trabajan directamente Sociales y Cultura, y se forman las páginas de las secciones del Sol de Hidalgo, Sol de Tulancingo y Regional (Sahagún, Tula-Tepeji, Mezquital).

Esta área es la más grande porque aquí están capturistas (que son 5 en distintos horarios de 2 p.m. a 12 a.m.), correctores (que son 6, en distintos horarios, de 4 p.m. a 1 a.m.); igualmente se reúnen reporteros y fotógrafos, personal de fotomecánica que trabajan las fotografías en una computadora y escáner especialmente para ellos, y personal de publicidad (4 personas en distintos horarios de 4 p.m. a 12:30 a.m.) que editan los anuncios.

A lo largo de las visitas realizadas a la Compañía *El Sol de Hidalgo*, observamos que existe un líder informal en el área de fotocomposición o redacción, por razones, de anonimato a esta persona le llamaremos *Alexkin*.<sup>37</sup>

Físicamente es una persona de estatura media, complexión delgada, tez morena, cabello negro ondulado, ojos cafés, tiene labios delgados, y una peculiaridad de él

---

<sup>37</sup> Por razones de seguridad, no se da el nombre completo del personaje que consideramos líder informal, pero formalmente le realizamos tres entrevistas y hubo una serie de charlas informarles durante varios meses.

es una cicatriz pequeña en el ojo izquierdo, nariz aguileña, usa lentes, su edad aproximada es entre 30 a 35 años, se viste con ropa casual, es desaliñado con su persona.

En cuanto a su carácter, es muy sociable, ocurrente, saleroso, activo, amable, sencillo, dinámico, entusiasta, liberal y con profunda sensibilidad, ya que este personaje, en sus tiempos libres, tiene la facilidad de escribir poemas.

Aquí Alexkin se encarga de pasar las notas a las capturistas, ya capturadas, las pasa a los correctores, ya que están corregidas, empieza a formar las páginas de acuerdo con el esquema que recibe del encargado de esquemar la página, es decir, la distribución de las notas, su tamaño, las cabezas, etc., y hasta qué página abarca. Una vez formada la página, se manda a imprimir en papel y se manda a corregir una vez más por si hay otros errores, ya que está corregida la plana, se manda a negativo y de ahí al departamento de fotomecánica para mandarla imprimir a las láminas y de ahí a las rotativas.

A este protagonista lo tomamos como un líder informal, ya que es quien motiva a sus compañeros a seguir trabajando, de manera que a nadie le molesta el comentario, y cuando los integrantes del "Sol" están en espera de trabajo, cuenta chistes o habla de algunos temas de interés social.

Cuando se trata de una reunión de trabajo, Alexkin es uno de los más emprendedores, siempre tiene una lluvia de ideas para que el trabajo del mes se haga de manera satisfactoria, y es una persona muy entregada a su trabajo.

Esta una de tantas características que se necesitan para influir en las demás personas que muchas veces son motivadas por un buen líder cosa que Alexkin les ofrece sin que él mismo lo note.

Las características que a nuestra consideración *Alexkin* tiene para ser un líder informal son las siguientes:

- Tiene carácter de miembro ya que interactúa con los integrantes de la organización.
- Es una persona capacitada para el trabajo que desempeña.
- Se preocupa por el bienestar de sus compañeros de trabajo.
- Tiene visión, objetivos; horizonte fijo, sentido de dirección, ya que sabe lo que debe hacer, lo que quiere y la hora que lo necesita, no es una persona que se espere a que la gente lo haga o se lo dé.
- Abierto al cambio, porque si se encuentra en una situación como la que está sucediendo en estos momentos en *El Sol de Hidalgo* que están cambiando el sistema de diseño, él fue el primero en decir lo ansioso que estaba por cambiar de programa para realizar sus actividades.
- Organiza, vigila y dirige cuando es necesario o que así lo requiera la situación por falta de algún trabajador funge como integrante, para realizar la página faltante.
- Confiabilidad, mantener estándares adecuados de honestidad e integridad. Sus compañeros nos comentan que es honesto e íntegro ya que jamás ha tenido ningún problema dentro de la empresa.
- Conciencia: asume las responsabilidades del propio desempeño laboral, porque nunca delega responsabilidades a otros, en lo que refiere a su trabajo.

- Impulso de logro: él siempre quiere mejorar su desempeño laboral por medio de un acatamiento a las normas de la compañía. Es siempre emprendedor y pone el ejemplo a sus compañeros no llegando tarde y trabajando sin distractores.
- Iniciativa: es una persona que para hacer las cosas no necesita que nadie lo esté mandando, o cuando tienen junta de trabajo él siempre está dispuesto a dar consejos para que se lleven a cabo los objetivos.
- Optimismo: es persistente en la persecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y retrocesos que puedan presentarse
- Empatía: tiene conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros.
- Comprensión de los otros: una de sus cualidades es que siempre está para ayudar a sus compañeros, en momentos difíciles, regalándoles un buen consejo.
- Influencia: él es muy persuasivo con las personas, sabe convencer a la gente de lo que quiere o se requiere.
- Manejo de conflictos: sabe negociar y resolver los desacuerdos que se presenten dentro del equipo de trabajo
- Colaboración y cooperación: trabaja con otros para alcanzar metas que el grupo de trabajo se propone, en el *Sol de Hidalgo*, se tienen juntas informales, donde se fijan metas para cada semana.

## **4.2 OPINIONES SOBRE ALEXKIN, LÍDER INFORMAL DE *EL SOL DE HIDALGO*.**

Algunos compañeros de Alexkin exponen su opinión acerca de él dentro de su centro de trabajo. Se escogieron a tres personas que se encuentran laborando dentro del departamento, estos tres sujetos, conocen y se llevan muy bien con Alexkin.<sup>38</sup>

Abraham López Licona, 38 años (Coordinador de edición en Internet y Jefe del Departamento de fotocomposición) nos dijo:

“Te puedo decir que es una persona muy activa, le encanta decir chistes, es de la gente que le cae bien a todo el mundo, nunca he tenido problema con él de que no quiera trabajar; al contrario, siempre se ofrece para ver en qué me puede ayudar, es conocido por todos aquí en el departamento y jamás ha tenido problemas con ninguno de los que están aquí. Para mí es un integrante de mi equipo de trabajo muy valioso, ya que es como mi mano derecha, cuando yo no estoy por razones de trabajo, sé que él puede ayudarme a que todo marche como siempre en el departamento, eso es a grandes rasgos lo que te puedo decir de él”.

Gregorio López Lavaley, 31 años (encargado del departamento de corrección) nos comentó:

“*Alexkin* es un amiguísimo al que estimo mucho, cuando yo entré , me di cuenta que era una persona muy sociable, fue una de las primeras personas que traté aquí en el *Sol*, y pude darme cuenta con el paso del tiempo que él ayuda a muchas personas en cuanto a trabajo, de hecho él no a sido integrante del sindicato porque no ha querido, pero él sería un buen secretario sindical, ya que sabe auxiliar a la gente, siempre anda para acá y para allá, y cuando hay junta de mes, siempre está dando ideas, te digo es muy activo, y lo mejor de todo es que es un buen elemento de la empresa, no dice que no a lo desconocido, ya ves que nos van a meter el nuevo programa de diseño, él ya está aprendiendo a manejarlo, y ya hasta sabe algunos comandos, eso es todo lo que te puedo decir de él”.

Dora Olvera Téllez. 31 años (capturista), opinó:

“*Alexkin* es bien simpático, no tiene problemas con nadie, tiene una habilidad para resolver las cosas de trabajo, en la computadora es un genio, cuando tenemos problemas con la edición, le hablo y me dice lo que tengo que hacer, también nos cuenta chistes, de donde los saca quien sabe, pero tiene un carisma para hacernos reír, nunca ha tenido problemas con nadie, le

---

<sup>38</sup> Los entrevistados fueron: Abraham López Licona, Gregorio López Lavaley, Dora Olvera Téllez. Las conversaciones periodísticas se realizaron durante los meses de febrero y marzo de 2006

gusta la música de trova, es muy respetuoso con todos, al menos yo nunca he visto que le falte el respeto a nadie, es muy puntual y trabajador, sólo cuando no hay nada o que los correctores se atrasaron con las notas, es cuando nos cuenta los chistes, pero si hay trabajo, él es muy apasionado y se mete de lleno en el formato de las páginas, por ejemplo, cuando hay varias notas él más o menos ve en qué espacios deben ir dependiendo de la importancia de la nota, así como también de la publicidad, ya ves que luego hay anuncios bien grandes, y hay otros que no pueden ir en todas las páginas, por ejemplo la de los bares, se acomoda en secciones como deportes, o varios porque luego hay niños que ven el periódico y por ética del periódico no nos dejan poner esos anuncios en otras secciones. Si yo tuviera un problema aquí en la empresa, acudiría con él para que me diera un consejo, sabe decir las palabras correctas para cada situación, se me hace una persona muy sabia para su edad, es de lo que me acuerdo ahorita de él”.

### **4.3 VISIÓN DE ALEXKIN SOBRE SÍ MISMO**

Es importante saber qué piensa nuestro personaje de estudio de sí mismo, cómo se ve ante la gente, y cómo piensa que la gente lo ve, por ello conversamos con él, a continuación la plática:

¿Reconoces la influencia que ejerces ante los demás?

“No me considero una persona que influya en los demás, yo sólo les doy algunos consejos de trabajo, les doy tips, pienso que si los hago sentir bien en el lugar de trabajo, será más ameno para todos y no estaremos tediosos ni tendremos problemas entre nosotros, pero con las opiniones de mis compañeros no pensé que me catalogaran como un líder”.

¿Como persona, de qué manera te consideras?

“Pues nada más como alguien, respetuoso, que no se mete con nadie, que trata de hacer lo mejor día con día, porque me encanta mi trabajo, me llevo bien con todos mis compañeros de área, además de que la organización da muchas oportunidades para desarrollarme profesional, y personalmente, esas son cosas que hacen que me entusiasme más en mi trabajo”.

¿De esta forma te comportas con tus familiares?

“Sí, yo soy así, es por las enseñanzas de mis padres, que son gente de bien, me dieron muchos valores, que en la actualidad ya se han perdido, soy así en todos lados, ya sea en mi casa o en el trabajo siempre me verás activo, no me gusta estar sin hacer nada, porque pienso que el tiempo es muy valioso, y me gusta vivir como si fuera el último día de mi vida”.

¿Que fue lo que hizo que te forjaras como un hombre que ama su trabajo?

Mis padres, y la vida que me dieron, ellos siempre fueron muy comprensivos conmigo, me regañaban y me explicaban el porqué lo hacían, hay mucha comunicación entre nosotros y yo creo que ése es un factor muy importante dentro de la familia, eso me daba seguridad en mi mismo y por eso yo creo que soy así. Ellos nunca me dijeron que no podía hacer algo, al contrario siempre me echaban porras y pues eso ha influido en que yo cuando quiero algo, lo consiga.

#### **4.4 REITERANDO EL LIDERAZGO INFORMAL DE ALEXKIN**

Después de haber tenido una pequeña entrevista con él podemos deducir que; es un líder informal aliado de la empresa, ya que como se menciona anteriormente puede haber líderes informales negativos y positivos, en este caso es un líder positivo, ya que ama su trabajo, quiere a su empresa se lleva bien con todos sus compañeros, influye sobre ellos de manera carismática, le cae bien a la gente, no es ofensivo con su forma de hablar, no es egoísta ni ególatra, y siempre busca la mejor decisión para él y para su grupo de trabajo.

En el siguiente cuadro señalamos las características de Alexkin y nuestros comentarios:

<b>PERFIL DEL LÍDER</b>	<b>CASO CONCRETO</b>	<b>COMENTARIO</b>
<b>Carácter de miembro</b>	Siempre interactúa con sus compañeros dentro y fuera de las horas de trabajo, él es muy popular dentro de su grupo de trabajo.	Como sabemos, según las características de un líder, debe integrarse a un grupo de trabajo donde participe por el bienestar del grupo.
<b>Tiene visión y objetivos</b>	Su visión y objetivos en todo momento fue realizar bien su trabajo, terminarlo y entregarlo a tiempo. Lo principal para él es su trabajo.	Una de las características más representativas que debe tener un buen líder es saber hacia dónde se dirige, y qué es lo que quiere.
<b>Abierto al cambio</b>	El Sol de Hidalgo se encuentra en una fase de cambios en el sistema, él fue uno de los primeros en empezar a instruirse en el nuevo programa.	El líder siempre debe estar prevenido a los cambios a los que se sujete su empresa, y nunca desistir sobre las dificultades.
<b>Proactivo</b>	En las juntas semanales siempre aportó ideas, jamás se quedó callado, y buscaba siempre la mejor solución para todo el grupo.	Esta característica es imprescindible en un líder, siempre tener ideas que mejoren y hagan dinámico el trabajo, eso es ser proactivo.
<b>Autoconciencia</b>	El jamás perdió la cordura cuando de trabajar se trataba, cuando había algo que no le gustaba, siempre trató de hacerlo	Es bueno poder modular el carácter ante la gente, ya que si hay momentos en que se pierde la cordura, puede hacer que

	cortésmente.	el liderazgo se vea interrumpido por arranques de enojo, etc. Hay que saber modular las emociones.
<b>Autorregulación</b>	Honesto, integro y respetuoso es como lo califican sus compañeros, cuando les preguntamos por él. Jamás ha tenido problemas por mala conducta, nos mencionó su jefe inmediato.	Tener los valores bien arraigados en un líder, habla bien de su persona; la confianza que le pueda depositar a sus compañeros de trabajo, es lo que hace que sea un líder informal.
<b>Motivación</b>	La motivación se vio cuando a sus compañeros les contaba chistes; eso sucedía sólo cuando el trabajo estaba atrasado o cuando nadie estaba laborando, y el ocio que tenían se les olvidaba.	Motivar a las personas con las que se convive en el trabajo es un factor importante que sirve como desestresante; para que el trabajo salga bien y las metas se logren.
<b>Empatía</b>	La empatía se dio cuando uno de sus compañeros faltó por motivos de salud, y nadie quería hacer su trabajo, él dijo que lo haría para que no hubiera problemas en la compañía.	Ponerse en el lugar de los demás no es fácil, pero un buen líder sabe reconocer cuando la gente necesita de su apoyo, un buen líder auxilia a sus trabajadores cuando lo necesitan, lo que genera agradecimiento y buen

		trato entre colegas.
<b>Destrezas Sociales</b>	La agilidad que él utilizaba al hablar era tan imponente, que la gente siempre hacía lo que él les pedía, manejaba las situaciones con gran diplomacia y se podría decir que la gente no sabía ni cómo era cautivada por las palabras que él mencionaba para influir en sus compañeros.	Para llegar a ser un líder informal se necesitan seguidores, y para ello se debe tener influencia sobre estos; saber hablar con la gente y persuadirla de las ideas que tiene un líder no es fácil, decir las palabras correctas, con la entonación correcta y los ademanes correctos hacen que una buena comunicación influya en los compañeros de trabajo.

Para terminar este capítulo diremos que un líder informal necesita de características que no toda la gente posee, en este caso recurrimos a la compañía *El Sol de Hidalgo* para realizar nuestro estudio, donde nos brindaron un trato cordial y respetuoso y nos proporcionaron todas las facilidades, para realizar el trabajo, después de varios días de observación, dentro del área de redacción o fotocomposición pudimos observar que existía un líder informal, al que llamamos Alexkin.

Nos dimos cuenta que éste es un gran personaje dentro del área de redacción, ya que es conocido por todos, no tiene problema con ninguno de los integrantes del área, tiene bien definidas sus metas y objetivos personales, es una persona bien capacitada para realizar su trabajo, interactúa mucho dentro del grupo de trabajo,

muchas veces es el centro de atención, organiza y dirige a sus compañeros, sin que él se de cuenta, a logrado obtener empatía con sus compañeros, tiene iniciativa para mejorar cada día su trabajo, y el de los demás, siempre manteniendo amenas las horas laborales, es una persona fácil de tratar , y por todas estas características que tiene Alexkin, describen bien lo que es un líder que en este caso denominamos informal.

## CONCLUSIONES

Este trabajo pretende mostrar la importancia del liderazgo informal en la compañía periodística *El Sol de Hidalgo* y, con ello, señalar las áreas de oportunidad para la organización tanto a nivel interno como externo; mediante el estudio de las relaciones dentro de un sistema organizativo, la cultura, el clima organizacional y el liderazgo se han formado temas de gran interés tanto en la sociología y la administración, sin olvidar a la comunicación, convirtiéndose en un campo de investigación indispensable para el énfasis organizacional, y, en este caso, para el análisis de la comunicación interna en *El Sol de Hidalgo*.

Por consiguiente, dar razón al valor de estos líderes informales dentro de la empresa *El Sol de Hidalgo* es saber que la organización se preocupa por el bienestar de sus integrantes, sin olvidar que gracias a ellos se avanza en la misma dirección todos los días.

Reconocer la importancia que tiene la comunicación nos revela características especiales en las sociedades, por lo tanto, es primordial que nosotros, como estudiosos de la comunicación, sepamos sus mecanismos para reconocer a tiempo su impacto en la sociedad, además de corregir desperfectos que pudieran echar atrás todo progreso por realizar. Al trazarnos la importancia de estudiar dichos procesos, surgen factores básicos a tener en cuenta, los cuales enlazan nuestro propósito con el tratamiento que se les ha dado hasta ahora a nuestro análisis en el proceso de la comunicación.

La organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización u organizacional la cual debe de terminar las jerarquías necesarias y la agrupación de actividades con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona; se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Este es un principio general, válido tanto en la materia organizacional como en las buenas relaciones laborales. Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos. Quiénes deben realizar determinadas tareas y quiénes son responsables por determinados resultados; de esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona el desconocimiento en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

La organización puede darse donde exista un organismo social y, de acuerdo con su complejidad, ésta será más necesaria, la dirección de cualquier ejercicio de

autoridad y liderazgo encamina y permite el progreso de una forma, estado o formación a otra forma, estado o realidad. El verdadero liderazgo es el que encamina el progreso de un estado a otro superior. Esto es también la esencia de la transformación, que es el paso inicial a la verdadera innovación, y que renueva y afirma la grandeza de la organización, tomando en cuenta siempre a todos sus integrantes.

El interés por estudiar a los líderes informales de la compañía periodística *El Sol de Hidalgo* se centra en que gracias a su participación, la empresa puede crecer y desarrollarse de manera constante; si ésta le da la atención adecuada a sus integrantes, éstos trabajarán de manera armoniosa y todos en conjunto crecerán profesionalmente.

Haciendo una comparación con las teorías hemos llegado a la conclusión de que un líder informal es aquel que se gana su reconocimiento por méritos propios, obteniendo en paralelo el respeto y la admiración por parte de los integrantes del grupo y son los mismos integrantes quienes dan autoridad al líder informal. Ellos eligen notoriamente como líder a la persona que refleja sus valores y planes a futuro, por otra parte, ellos piensan que les puede ayudar a lograr las metas en común, el líder informal ayuda a resolver los conflictos de grupo y sirve como su portavoz cuando el grupo interactúa con la administración o con otros grupos.

## FUENTES

Arroyo Lara, Anuar, *Educación al Liderazgo Cooperativo*, Universidad latinoamericana (ULA), tesis de maestría, México, 2003.

Ávila González, Rafael, *Crítica a la comunicación organizacional*, UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, 2005.

Campillo Cuatti, Héctor, *Diccionario Académico Enciclopédico*, Ediciones Fernández, México, 1998.

Canece, Roberto Elías, *Revista lila*, No. 25, 2000.

Chiavenato, Adalberto, *Introducción a la teoría General de las Administración*, Editorial Mc Graw Hill, México, 2000.

Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1991.

Freeman, Edward. *Administración*. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1995.

Goleman, Daniel, *Estilo de liderazgo*, editorial, Sappiens, 1999.

González Alonso, Carlos, *Principios básicos de comunicación*, Trillas, México, 2001.

Hall, Richard, *Organizaciones. Estructura, procesos y resultados*, 1996.

Hellriegel, Don y John W. Slocum, *Comportamiento organizacional*, Thomson, México, 2004.

Hernández Carballido, Elvira, *Nuestra memoria impresa. La historia de la prensa en Hidalgo*, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México, 2005, en prensa.

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz, *Administración*, I McGraw Hill, México, 1990.

Mascaray, Juan Elías José, *Más allá de la comunicación interna*, Gestión, Navarra, 2000.

Mc Entee, Eileen, *Comunicación oral*, McGraw-Hill, México, 2001.

Ortiz Castro, Juan Carlos, *Periodismo en Hidalgo. Código de ética*. UNAM, tesis de Licenciatura, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, 2003.

Ramos Padilla Carlos, *La comunicación, un punto de vista organizacional*, Trillas, México, 1991.

Robbins, Stephen, *Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall, México, 1996.

Ruiz Castañeda, María del Carmen y Luis Reed Torres, *500 años de periodismo en México*, México, UNAM, 1976.

Stoner, Freeman, Gilbert J. R, *Administración*, Editorial Prentice Hall, México, 1999.

Shiaffini Hernández, María del Pilar *Manual de Campañas y Estrategias de Comunicación Social para las Áreas de Difusión de los Gobiernos Locales*. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, tesis de maestría de ciencias de la comunicación, 2004.

Terry & Franklin, *Principios de la Administración*, editorial Cecsca, México, 1999.

Toussaint, Florence, *Crítica de la de la información de masas*, Trillas, México, 1995.

Uriz, Javier, *La subjetividad de la organización*, siglo veintiuno de España editoriales, S.A., mayo 1994.

Valles Ruiz, Rosa María, *Los aires de la transición democrática en Hidalgo. Periodismo de opinión y procesos electorales (2000, 2003, 2005)*. México: UAEH, en prensa.

Verdeber, Rodolph *¡Comunícate!*, Thomson editoriales, España, 1999.

Watzlawick, Paul, *Teoría de la comunicación humana*, Herder, Barcelona, 2002.

Weber, Max. *Economía y Sociedad*. F.C.E. México, 1979.

### **Fuentes de Internet:**

([www.cepis.ops.oms.org/tutoriales/e/modulo3.htm](http://www.cepis.ops.oms.org/tutoriales/e/modulo3.htm)/ 14 de marzo 2005)

(<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml#ESTILOS>) 14 de marzo de 2005

(<http://www.mujierynegocios.com/articulo141-lanacion.htm> 14 de Marzo 2006)

(<http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/U/Uribe%20JorgeRelaciones%20humanas.htm>) 15 de marzo 2006

([http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema5\\_4.htm](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema5_4.htm)) 27 de febrero 2006

([http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3\\_1.htm](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm) 27 de febrero 2006).

([www.LaComunicaciónCorporativa.com.htm](http://www.LaComunicaciónCorporativa.com.htm) 7 enero 2006)

(<http://www.istmoenlinea.com.mx/articulos/21609.html?PHPSESSID=224e812b99ad4b7f4824bfc42513d36>) 12 de febrero 2007.

## **ENTREVISTAS**

Abraham López Licon, Coordinador de edición en Internet y Jefe del Departamento de fotocomposición de *El Sol de Hidalgo*, febrero de 2006

Gregorio López Lavaley, encargado del departamento de corrección de *El Sol de Hidalgo*, febrero de 2006

Dora Olvera Téllez, capturista de *El Sol de Hidalgo*, marzo de 2006.

## ANEXOS

### ANEXO 1. CUESTIONARIO

Se elaboró un cuestionario con la finalidad de encontrar las características que un líder exige, y, ver cuanto antes las aproximaciones de los encuestados que nos señalan al líder informal. Este es su diseño.

**Estimado miembro de la compañía periodística “El Sol de Hidalgo”, te brindamos un cordial saludo y deseamos invitarte a responder el presente cuestionario. Tus respuestas son anónimas y confidenciales, y tienen por objetivo recoger tu importante opinión sobre el clima laboral de tu empresa, con el fin de evaluar y optimizar el desarrollo de tu área de trabajo. Agradezco tu tiempo y colaboración.**

1. ¿Cuál de tus compañeros de trabajo ayuda a que otras personas se sientan competentes en lo que hacen?
2. ¿Quién es el más animado cuando se involucra profundamente en un proyecto?
3. ¿Quién comunica abiertamente tanto sus sentimientos como sus ideas?
4. ¿Quién crees que aprende rápido de sus errores; y no considera los errores como desastres, sino como experiencias de aprendizaje?
5. ¿Quién tiene mucho respeto por si mismo y hacia los demás?
6. ¿Quién tiene un conjunto bien definido de prioridades?
7. ¿Quién crees que sea el más divertido (a)?
8. ¿Quién crees que está en contacto con los sentimientos de los demás?
9. ¿Quién enfoca su atención en los puntos fuertes, tanto los propios como los de otras personas?
10. ¿Quién hace que el trabajo de los demás sea más significativo?

## ANEXO 2. GRÁFICA

En la siguiente grafica se representan los resultados que arrojaron las encuestas realizadas a 8 miembros del área de Fotocomposición, las cuales arrojaron a tres representantes dignos de ser lideres informales, de entre ellos sobresalió Alexkin, por ello la presente tesis estudia a este miembro de *El Sol de Hidalgo*.

