

*Universidad Nacional Autónoma de México*

---

---

Escuela Nacional de Estudios Profesionales  
ACATLAN



REORGANIZACION DE LOS SISTEMAS  
COMUNICACIONALES DE  
NACIONAL FINANCIERA, S. A.

TESIS PROFESIONAL  
Que para obtener el Título de:  
LICENCIADO EN PERIODISMO  
Y COMUNICACION COLECTIVA  
P r e s e n t a :  
NORMA ANGELICA DUNN CASTILLO

México, D.F.

1982



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## I N D I C E

	<u>Pag.</u>
PRESENTACION.....	6
1. REFLEXIONES SOBRE LA COMUNICACION SOCIAL.....	10
1.1. Políticas nacionales de comunicación.....	19
1.2. Oficinas de prensa gubernamentales: algunas modalidades en el sistema mexicano.....	22
1.3. Las UOI y la Comisión Técnico Consultiva de Ediciones Gubernamentales en México.....	33
2. EL CASO DE NACIONAL FINANCIERA.....	41
2.1. Naturaleza y propósitos de la Institución.....	41
2.2. Marco de operación.....	43
2.2.1. Régimen jurídico.....	43
2.2.2. Autoridades bancarias.....	47
2.2.3. Estructura orgánica.....	49
2.3. Unidad de Prensa y Difusión.....	64
2.3.1. Antecedentes.....	64
2.3.2. Administración 1977-1982.....	66
2.3.3. Aspectos presupuestales.....	82
2.4. Otras fuentes de información.....	99
2.4.1. Áreas y atribuciones básicas.....	100
2.4.2. Información que generan.....	101
2.5. Otras áreas que realizan funciones de relaciones públicas.....	112

	<u>Pag.</u>
3. PROSPECTIVA DE LA COMUNICACION SOCIAL EN NACIONAL FI NANCIERA.....	121
3.1. De orden técnico.....	125
3.1.1. En el campo de la información.....	139
3.1.2. En materia de publicidad.....	177
3.1.3. En el área de relaciones públicas.....	183
3.2. De carácter operacional.....	187
3.2.1. Concentración de facultades.....	188
3.2.2. Adecuación de recursos.....	189
3.2.3. Reestructuración organizacional.....	195
4. CONCLUSIONES.....	217
BIBLIOGRAFIA.....	223

## P R E S E N T A C I O N

México enfrenta una serie de problemas, entre los que dominan los de carácter económico. Sin embargo, quizá el principal, por lacerante en la psicología popular, sea que el pueblo esté perdiendo confianza en la palabra y razonamientos oficiales.

Esta apreciación me lleva a reflexionar en la posibilidad de que los organismos gubernamentales estén descuidando la importancia que representa la comunicación social --en sus cuatro acciones: información, publicidad, propaganda y relaciones públicas--, para lograr el consenso de la comunidad, en la cual la opinión pública es el medio imprescindible para legitimar los actos del Gobierno.

Uno de los principales factores de esta situación podría constituirlo la falta de una política nacional de comunicación social efectiva, lo cual provoca que las oficinas de prensa realicen su cometido de manera anárquica.

Este particular punto de vista lo constaté con datos y hechos, al haber tenido oportunidad de prestar mis servicios profesionales en la Unidad de Prensa y Difusión de Nacional Financiera, S.A. (Nafinsa), a la cual recurro como ejemplo, con el deseo de aportar algunos de los conocimientos que la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán me otorgó.

Asimismo, estímulo selectivo de este análisis, es el poder ofrecer a mis colegas el diagnóstico de lo que es una oficina de prensa, su campo de

acción, limitaciones y perspectivas, especialmente como fuente potencial de la práctica profesional de la comunicación, pues es notoria en ellas, la ausencia de profesionistas en la materia.

La Unidad de Prensa y Difusión de Nafinsa es, por tanto, mi fuente de estudio. El esquema y necesidades que sobre ella planteo, se mencionan bajo su dimensión real, no con la finalidad de calificar o criticar, sino con el firme propósito de establecer un confiable marco de referencia, de cuyo diagnóstico puedan derivarse recomendaciones, políticas e innovaciones realizables y consistentes, en materia organizacional y operacional, con el objetivo básico de que puedan coadyuvar a mejorar las funciones de este órgano emisor y le permitan realizar una comunicación corporativa en todo su alcance, al aprovechar el respaldo que le brinda su participación en 308 empresas y 350 fideicomisos.

Por ello, he titulado a este trabajo REORGANIZACION DE LOS SISTEMAS COMUNICACIONALES DE NACIONAL FINANCIERA, S.A.

El desarrollo de los temas es resultado de mis experiencias personales - dentro de Nacional Financiera; del análisis de su organización y actividades con relación a sus acciones informativas; de opiniones externadas por reporteros de la fuente y profesionales en comunicación; así como de datos obtenidos en entrevistas realizadas con personal interno (se omiten nombres y cargos a fin de evitarles posibles contingencias dentro del trabajo), al que se agradece profundamente su colaboración, pues sin su ayuda hubiera sido imposible conocer la realidad que aquí se expone, debido al celo con que se mantiene reservada la información.

Este estudio lo he integrado en tres capítulos:

En el primero, intento presentar el contexto teórico-práctico y político social en que están inmersas las oficinas de prensa gubernamentales. Resalto el importante papel de la comunicación social para fortalecer la -

convicción moral, justificar la autoridad y respetar los valores nacionales. También, expongo las disposiciones que regulan las ediciones del Gobierno y las Unidades de Orientación e Información, como una preocupación gubernamental por establecer políticas al respecto.

En el segundo, desarrollo un panorama general sobre Nafinsa y su unidad-operativa encargada de ejecutar su política de comunicación social. Establezco las correlaciones entre las actividades de esta área con la naturaleza y fines de la Institución a la que sirve. Analizo su estructura orgánica, el aprovechamiento y empleo de recursos, la evolución que ha tenido desde su creación, las tareas que desarrolla, así como aquéllas - que siendo de su competencia, están a cargo de otras áreas.

En el tercero, presento la prospectiva de la comunicación social de Nacional Financiera, S.A., basada en mis evaluaciones y conclusiones, y sugiero innovaciones y adecuaciones realizables que podrán coadyuvar a mejorar su integración social y política.

Debo advertir que el bosquejo realizado contempla la situación prevaleciente hasta julio de 1982 y, por tanto, no considera las acciones tomadas por el Gobierno acerca de la nacionalización de la banca. Además, a noviembre de 1982, aún no había sido reglamentado, a raíz de esta medida, el sistema operativo de las instituciones de crédito. Y a esta última fecha continuaban desarrollándose las funciones bancarias y comunicacionales de Nafinsa, en igual forma que antes de la promulgación del decreto del 1° de septiembre del propio año.

Por otra parte, en el campo publicitario llevo a cabo un análisis evaluatorio de Nacional Financiera con otras instituciones de crédito, respecto a los medios y recursos económicos empleados, así como algunas consideraciones generales sobre la materia, pero no abordo otros importantes elementos publicitarios de la Institución que podrían ser objeto de estudio. Por ello, invito a que especialistas en este ramo lo amplíen con su profesional punto de vista.

Finalmente, deseo patentizar sincero agradecimiento al Lic. Rubén Ortiz

Frutis por su invaluable dirección y coordinación en la realización y en foque del presente trabajo, así como a la Escuela Nacional de Estudios - Profesionales Acatlán, por los conocimientos y estímulos brindados.



## 1. REFLEXIONES SOBRE LA COMUNICACION SOCIAL

La opinión pública nace como una consecuencia de la comunicación de los - hombres entre sí, al participar éstos en un conglomerado con intereses, - problemas y destino común. Pero como la vida cotidiana se forma esencialmente de actos de autoridad de quienes gobiernan, y de juicios y reacciones de los gobernados, lo social resulta inseparable de lo político.

En esta correlación, corresponde a la organización gubernamental la importante tarea de mantener la unidad y solventar los antagonismos propios de la pluralidad social. Para lograrlo no basta la estructura del Estado y - sus normas jurídicas; es necesario, además, fortalecer la convicción moral y sustentar una base de aceptación general, donde se asiente la justificación de la autoridad y se respeten los valores nacionales, lo cual es posible a través de la comunicación social.

Efectivamente, los complejos vínculos y tensiones psíquicas que atraen y oponen a unos y a otros, en el desarrollo de la vida social basada en la convivencia e interacción, se expresan por medio de la comunicación. Precisamente es por eso, que algunas de las perturbaciones de la sociedad, -- tienen origen en influencias de aquélla que no son adecuadas a la estructura social.

Por tanto, la comunicación social es un elemento esencial de la sociedad -- para mantener juntos a sus miembros, y justamente la importancia de la -- opinión pública radica en que a través de ella expresa su voluntad el pue

les mide a todos con el mismo rasero, sin distinguir o considerar las diferencias existentes entre ellos.

Así, la formación de la opinión pública no tiene ya el tipo de contacto - directo y coparticipante de estos públicos históricos de los movimientos que dieron origen al vocablo: los públicos del Renacimiento, formados por ciudadanos que aprovecharon el desequilibrio de los factores económicos, - religiosos y políticos para no someterse ciegamente a los mandatos de las fuerzas en pugna, que lucharon por un nuevo orden social en el que participaron todos los credos y fundamentalmente, el derecho del Estado y de los ciudadanos a discrepar y decidir su destino.

Dentro de este contexto, Manuel Buendía, columnista del diario Excélsior, mencionó:

La comunicación social, será aquella que se establece entre una singularidad -- individuo, entidad, institución, partido, etc.--, que actúa como emisor, y vastos sectores de la sociedad o públicos indiferenciados pero numerosos.

La comunicación social se realiza a través de cuatro acciones: información, publicidad, propaganda y relaciones públicas.(2)

Cada acción cumple una meta distinta, aunque las cuatro pueden recurrir - circunstancialmente a las mismas técnicas y elementos de difusión. Sus aspectos fundamentales se comentan a continuación.

**INFORMACION.** Es la acción de dar noticias, enterar de hechos e instruir a los seres humanos. Esto le permite al individuo retomar los datos de su ambiente, y estructurarlos de una manera determinada, de modo que le sirvan como guía de acción.(3) La información es una de las funciones elementales de la comunicación. No exige ninguna reacción en forma de respuesta; constituye un proceso unilateral de la comunicación.

La información es una de las necesidades sociales imprescindibles para el individuo y la sociedad.

Toda información encierra, además de la esencia de su contenido objetivo, una variada coloración racional y emocional, así como una dinámica reguladora. De esta última, su intención y conformación se ajustan, desde un principio, a la finalidad de influir en el receptor a quien se quiere inducir mediante el encargo, la orden, el elogio, la exhortación o la censura, a adoptar una actitud o ejecutar una acción predeterminada.

Para inducir al receptor, los medios masivos de difusión recurren a la organización de la noticia, a través de los siguientes elementos: simplificación de la información en artículos y reportajes cortos para que sienta el receptor la "ilusión" de estar bien informado; inserción de "opiniones autorizadas" que refuercen las pautas de conducta y las posibilidades de argumentación social del receptor; saturación destinada a provocar un bloque a la memoria y una neutralización del juicio crítico, de tal manera que el receptor sea manipulable, ya sea incitándolo a la acción o a la pasividad, según mejor convenga a quienes ostentan el poder de la información. (4)

**PUBLICIDAD.** La publicidad ha adquirido una connotación eminentemente comercial. Se refiere al conjunto de técnicas dirigidas a atraer la atención del público hacia el consumo de determinados bienes o la utilización de ciertos servicios. (5) Sus características generales son: (6)

- Sirve como instrumento de influencia psicológica en las decisiones de compra y de consumo.
- Usa en forma programada los diversos medios masivos de difusión.
- Tiene como objetivo la venta, y en este sentido, su éxito se mide contabilizando las ganancias.

- Recurre a impulsos egocéntricos, personalistas, narcisistas, de -- status social. Uno de sus principales resortes es el sexo.
- Por la competencia misma del mercado, vive en perpetuo torneo de - superlativos que llega hasta el uso incorrecto de términos: "detergente biológico".
- Su propósito culmina con la venta del producto.

Hay grandes debates y confusión respecto al poder que tiene la publicidad para influir en el comportamiento del comprador. Los críticos de la publicidad, como Vance Packard, aseguran que el sondeo científico de los motivos subconscientes ha dado a las agencias publicitarias una capacidad sin precedentes para moldear los procesos mentales y las decisiones del consumidor.

Otros ponen en tela de juicio tal afirmación, y dicen que de los millares de personas que reciben mensajes publicitarios, pocas les prestan atención o se fijan en ellos. Aluden a la inmunidad que han desarrollado muchos consumidores a gran parte de los anuncios que los rodean, e insisten en que la publicidad es una de las múltiples influencias que se ejercen sobre el comportamiento del individuo, pero que probablemente tiene mucho menos importancia que la conducta de los semejantes y la observación personal.

La publicidad es una forma impersonal de comunicación transmitida a través de medios pagados por un patrocinador.

Una agencia publicitaria es un grupo de especialistas en varios aspectos de la materia y áreas afines del mercado. En sus operaciones, se parece a otros organismos que ofrecen asistencia experta en problemas específicos de los negocios --la firma de asesores de administración, la empresa de investigación de mercado, y la especializada en diseñar y administrar campañas de incentivos para vendedores y comerciantes. Pero en la manera como-

recibe normalmente su remuneración, la agencia de publicidad es distinta a otras organizaciones de consultoría.

El sistema de comisión es el método tradicional y el que más se emplea para remunerar a las agencias de publicidad. Estas pagan por el espacio y el tiempo que contratan por cuenta de los anunciantes, a la tarifa de mercado menos cierto descuento, que por lo general es de 15%; en cambio, facturan a los clientes al nivel de aquélla, sin deducciones. De este modo, las agencias reciben su remuneración básica de los medios publicitarios, más que de los anunciadores.

PROPAGANDA. Según afirma Antonio Menéndez, la propaganda "tiene por meta-esencial, aunque no única, la creación y consolidación de actitudes de parte de los sectores más vastos de un cuerpo social hacia una ideología, doctrina o sistema filosófico, ético, social, económico y/o político". (7)

La propaganda --siguiendo al propio autor--, "ha existido a lo largo de toda la historia; es connatural a la existencia social y sólo podrá extinguirse si feneciera la vida del hombre. Es inseparable del arte de gobernar". (8)

Los gobernantes han asegurado su dominio mediante la sugestión individual y colectiva, lograda por la manipulación del símbolo y el mito; explotando, en su provecho, los sentimientos más nobles y altruistas, así como --instintos elementales y primarios.

Haciendo énfasis en la propaganda política, ésta se emplea para dos cuestiones: subir al poder o mantenerse en él. Sus particularidades son las siguientes, en términos generales: (9)

- Disimula sus objetivos en virtud de que la verdad o el trasfondo de las acciones políticas son difíciles de aceptar.
- No es sencillo valorar sus beneficios. De otra manera, no se compre

dería cómo muchos partidos políticos intervienen en luchas electorales en las que no tienen posibilidades de triunfar.

- Evita el uso indiscriminado y frívolo de las palabras; así como de vocablos solemnes, sabihondos o poco serios.
- Su lenguaje es preciso y cauteloso. Cuida los excesos que puedan escandalizar o alterar el objetivo del mensaje.

RELACIONES PUBLICAS. La primera dificultad que se introdujo en el mundo hispanico sobre la teoría y práctica de éstas, fue la incorrecta traducción del término sajón "public relations". El anónimo responsable de la misma se permitió traducir relaciones públicas en lugar de "relaciones con los públicos" como debió haberlo hecho.(10)

Esto quiere decir, que solamente se dan en un contexto de relación pública institucional. No tienen lugar en el ámbito de las relaciones individuales interpersonales, por más intensas que éstas sean. Son las relaciones entre organismos de toda índole, empresas, dependencias públicas y privadas. Las relaciones públicas en toda organización son parte sustancial de su ser, de su persona moral.

El régimen objetivo de interdependencia en el que están inmersas las empresas, las obliga a mantener "buenas relaciones" con obreros, empleados, proveedores, accionistas, mandos intermedios, Gobierno, comunidad en que operan; con clientes actuales y potenciales, consumidores, mercado profesional que las dota de personal técnico y administrativo idóneo; y también con la opinión pública en general.(11)

La importancia de estas relaciones estriba en que, si algo falla en alguna o en varias de ellas, buena parte de las empresas se desquicia y provoca las repercusiones sociales correspondientes.

Hito importante para la vida y función de -

las Relaciones Institucionales con el público, lo constituye una decisión de la Suprema Corte de Estados Unidos, tomada a principios del siglo pasado, en el sentido de que "las compañías y corporaciones tienen los mismos derechos y obligaciones que las personas", o sea, que hasta entonces se dio el título y calidad de "personas morales" a las personas no físicas. (12)

La palabra relación (del latín relatio) significa conexión de una cosa con otra. Correspondencia entre dos personas o cosas que se consideran a un mismo tiempo; relación entre causa y efecto; correspondencia y trato.

Es obvio que las relaciones públicas, la relación institucional con el público, tiene que ser mutua, o sea, una relación de ida y vuelta, una calle de dos sentidos. O son recíprocas, o no son relaciones.

El ser institucional y el público o sus públicos están --o debieran estar-- en diálogo constante, constructivo y fecundo, pues no se concibe una relación válida sobre la base del mensaje o contacto unilateral, monólogo, que siempre termina por aburrir y molestar, ya a la prensa, o a parte del público, ya a toda la opinión pública. El ser institucional y sus públicos se proyectan uno al otro y se influyen, adecuándose constantemente.

Las relaciones públicas estadounidenses se han convertido en un recurso complementario de la administración y de las políticas de comercialización, ya que su ejercicio se ha impregnado de las viejas obsesiones de la industria de la conciencia norteamericana: imagen (idea que proyecta una persona o institución, de sí misma, en la opinión pública), buena voluntad, condicionamiento sicosocial en todas sus expresiones --denunciado por Vance Packard y otros críticos--, y por la cerrada contumacia de mantener la práctica y la moral del lucro.

Las empresas debieran concebir a las relaciones públicas como la ciencia, el arte y la técnica para lograr la integración social, verdadera, opera-

cional y productiva, con sus públicos, interno y externo. La integración es el paso previo al desarrollo. Lograr la primera y, a través de ella, el segundo, constituye la tarea propia, intransferible, de las relaciones públicas, mediante la identificación inequívoca de la responsabilidad social de la empresa.

Dicho de otra manera, la verdadera responsabilidad social estriba en hacerse uno con las necesidades y con los esfuerzos y objetivos de la comunidad entera; en promover las metas de desarrollo de dicha comunidad, mediante una auténtica integración con la colectividad, bajo el criterio de que el beneficio de todos es el propio y el de la institución.

Así, puede decirse que las relaciones públicas son el ejercicio de la conducta social de la empresa. Es decir, la definición y el ejercicio programático de la conducta pública de las empresas, instituciones y organismos de todo tipo.

Su práctica profesional exige una acción planeada, para elevar el nivel de entendimiento, solidaridad y colaboración entre la entidad pública y los grupos sociales a ella vinculados, en un proceso de integración de intereses legítimos, a fin de promover su desarrollo recíproco y el de la comunidad a la que pertenecen. Respecto a esto, Tercero, especialista en esta materia, afirma lo siguiente

Resulta claro que las relaciones públicas no son algo que se aprende en los cocteeles, mientras "los hombres de la mano helada" deambulan, vaso en ristre, absorbiendo y prodigando una mezcla achispada de alcohol y banalidades. Las relaciones públicas comportan una especialización importante de las ciencias sociales que, como ellas, se asimilan con el estudio, con los libros y los maestros, con seminarios y laboratorio, y con tiempo ilimitado de estar sometido a la experiencia cotidiana. Es, por lo tanto, asunto para profesionales experimentados, y mal hacen todo tipo de funcionarios en confiar las relaciones pú



blicas de la institución a manos filisteas.(13)

La acción de las relaciones públicas puede alcanzar mejores resultados si se conjuga con las demás disciplinas de la comunicación social, para: con la publicidad, estimular el mercado; con la propaganda, procurar el consenso y el logro de adhesiones; y con la información, generar intercambios de conocimientos.

### 1.1. POLITICAS NACIONALES DE COMUNICACION

Los países del Tercero Mundo, entre ellos México, han analizado la posibilidad de contar con políticas nacionales de comunicación. Es legítimo que lo hagan como herramienta para alcanzar el desarrollo.

Paradigma de esta aserción es la clara afirmación asentada por Wilbur Schramm, especialista norteamericano en comunicación para el desarrollo:

"... después de que están decididas las básicas cuestiones económicas y políticas --tras de que un país resuelve con qué rapidez quiere actuar y con rumbo a qué tipo de patrón nacional quiere desarrollarse-- se enfrenta entonces a una serie de decisiones estratégicas en marcha directamente en cuanto al uso de la comunicación".(14)

Opina, asimismo, " 'que las estrategias realmente básicas de comunicación para el desarrollo no son meramente estrategias de comunicación sino económicas y políticas estando profundamente afincadas en la naturaleza de la sociedad' ".(15)

Pool, otro connotado especialista de Estados Unidos en esta materia, considera cuatro cuestiones centrales en políticas de comunicación respecto de las cuales, a su modo de ver, la totalidad de los países en desarrollo deben tomar decisiones mayores: a) qué proporción de sus exiguos recursos

deben invertir en la construcción del sistema nacional de los medios de difusión masiva; b) qué roles deben asignar al sector público y cuáles al privado; c) cuánta libertad van a permitir y cuánto control van a ejercer en la articulación del sistema de comunicación; d) cuánta uniformidad van a requerir y cuánta diversidad van a autorizar.(16)

Importa, en consecuencia, quién posee los medios y quién se beneficia--económica y políticamente-- de los contenidos difundidos.

Una política nacional de comunicación, de acuerdo con Luis Ramiro Beltrán,

... es un conjunto integrado, explícito y duradero de políticas parciales de comunicación armonizadas en un cuerpo coherente de principios y normas dirigidas a guiar la conducta de las instituciones especializadas en el manejo del proceso general de comunicación en un país.(17)

Las políticas parciales de comunicación se interesan únicamente por determinados aspectos del sistema y proceso de la comunicación social, puesto que son formuladas, fragmentaria e independientemente, por propietarios de medios de difusión y por funcionarios del Gobierno, y cada una responde naturalmente a sus propios intereses.

Una comunicación democrática, hace que estas políticas parciales sean necesariamente explícitas; procura integrarlas por medio de consenso o conciliación y aspira a tener duración razonablemente sostenida, sujeta sin embargo, a evaluación y revisión constantes.(18)

Es comprensible que al Estado le compete la directriz de concretar una política nacional de comunicación. Y es que el Estado Democrático, representativo de la comunidad de una nación, es la institución pública surgida del poder legítimo y apropiada para formular y hacer objetiva la política en nombre de la colectividad nacional, para beneficio de todos y cada uno de sus componentes. Como tal, el Estado acata los papeles de estimulador,

inhibidor, articulador y árbitro en otros dominios en que se precisan políticas. Tiene el derecho y la obligación de hacerlo.(19)

En todo el mundo, el Estado --capitalista, comunista o de otra índole-- cuenta con políticas generales para diversas áreas: económica, cultural, política. Sin embargo, solo pocos países y muy recientemente, se han avocado a contar con políticas nacionales de comunicación.

Al punto que ninguna sociedad puede existir sin comunicación, el desarrollo nacional basado en el cambio social no puede tener lugar óptimo si --aquella no está organizada para servir a las metas nacionales. "Y la organización, la inversión racional y ordenada de energía y recursos, comienza con la política; es decir, la antítesis de la improvisación y de la --anarquía".(20)

Por su parte, Leopoldo Mendivil sugirió al Presidente José López Portillo, al inicio de su gestión, entre otros, los siguientes objetivos a considerar acerca de una política nacional de comunicación para México:(21)

- Fomentar una conciencia de participación, cooperación, unidad y responsabilidad solidaria en el desarrollo nacional.
  
- Instituir credibilidad en el Gobierno y sus instituciones.

¿Por qué propone los anteriores objetivos?

En su opinión, es innegable tanto como lamentable que sólo en muy contados momentos de vida como nación, los mexicanos hayan sido solidarios. Es muy posible que esta escasa solidaridad sea reflejo de poca conciencia de nacionalidad. Por ello, una política de esta naturaleza deberá enfocarse a fomentar la confianza interpersonal, a hacer sentir que todos son responsables de todo y que, sólo así, se pueden mejorar las condiciones en el hogar, en el trabajo, en la comunidad de que se forma parte, hasta abarcar el país entero.

Un individuo responsable de sí mismo y consciente de su responsabilidad social, es necesariamente una persona que siente la obligación de ser mejor.

Si se desea atacar el escepticismo, el Estado debe cambiar sus estrategias en muchos aspectos. Debe hacer sentir que cumple como Gobierno y comunicar de manera efectiva que cumple. Debe, en fin, hablar al pueblo y asegurarse de que es escuchado y de que el pueblo cree lo que escucha del Gobierno.

Juan María Almonte, articulista del periódico Uno Más Uno, señala al respecto "que la aparición de los rumores coinciden con la desaparición de la credibilidad. Si el flujo institucional de la información no transporta consigo la unificación, la tendencia a suplantar esa carencia se convierte en una necesidad social irreprimible".(22)

Si el Gobierno logra ser escuchado y crear confianza en él, el proceso de vinculación con los gobernados puede convertirse en una consecuencia lógica. Esta labor necesariamente supone un gran esfuerzo y un largo tiempo para obtener frutos. México cuenta con elementos humanos y técnicos que empleados correctamente pueden redituar magnos resultados.

#### 1.2. OFICINAS DE PRENSA GUBERNAMENTALES: ALGUNAS MODALIDADES EN EL SISTEMA MEXICANO.

Correspondió al fascismo ser el primero en desarrollar la propaganda hasta convertirla en un arma sistemática de invaluable eficacia. En el congreso de Nuremberg (1936), Hitler enfatizó:

"La propaganda nos ha conducido hasta el poder. La propaganda nos ha permitido, después, conservar el poder. La propaganda nos dará las posibilidades de conquistar al mundo".(23)

A partir de entonces, el uso de la propaganda se ha incrementado sin cesar,

impulsada sobre todo por el desarrollo de los medios masivos de difusión.

Todos los Gobiernos organizaron --o reforzaron-- oficinas de prensa, de información, de relaciones públicas, de comunicación y otros eufemismos - que tratan de ocultar la actualidad real: la propaganda política bajo el disfraz de la noticia.

En México, las oficinas de prensa han existido a la par de la organización del Estado Moderno. Se comienza a tener conciencia clara de lo que implica su organización a partir de Cárdenas, con aquel Departamento Autónomo de Prensa y Propaganda, que se instituyó por medio de un decreto el 31 de diciembre de 1936, y que a partir de 1937 se denominó Departamento Autónomo de Prensa y Publicidad (DAPP), primer intento del Estado Mexicano por consolidar una actividad determinante: la de gobernar. La propaganda --se hace énfasis--, es el elemento constitutivo del poder.

El DAPP, tenía, entre otras funciones, la de editar el Diario Oficial, publicar diversas obras y codificaciones para informar al público en materia legal, así como sobre actividades económicas y sociales del Gobierno. De él dependerían el Archivo General y los Talleres Gráficos de la Nación. Este Departamento desapareció con la Ley de Secretarías y Departamentos - de Estado publicada el 30 de diciembre de 1939, y buena parte de sus funciones fueron absorbidas por la Secretaría de Gobernación y de la Presidencia. (24)

A pesar de la diversidad de nombres con que se han designado las oficinas de Gobierno encargadas de informar, es de dominio público identificarlas como oficinas de prensa, aun cuando su denominación sea distinta.

Una oficina de prensa es un laboratorio en el que: se elabora, se instrumenta y se edifica la comunicación social. Procesa las cuatro categorías de ésta, a saber: publicidad, propaganda, información y relaciones públicas. (25)

La oficina de prensa debe cumplir con estas cuatro formas de comunicación social de manera equilibrada y congruente. Por lo que a información se refiere, ésta tiene dos destinos fundamentales: uno interno, compuesto por todo el personal de la organización de que se trate; y otro externo, formado por la opinión pública.

Los medios más frecuentes de informar al público interno son: cartel, memorandum, instructivo, publicación interna, informe, conferencia, discurso, junta, folleto, manual.

La información interna sirve para aumentar la productividad, apoyar las políticas de dirección, señalar objetivos comunes, apuntar tareas específicas a cada puesto. Esta información puede ser "natural", "mecanizada" y "procurada".

Cuando la información interna se utiliza para reforzar a la organización, a fin de que los empleados comprendan los grados de autoridad y responsabilidad, así como la índole y objetivo de las funciones que realizan, se le llama natural ya que surge por las propias necesidades de trabajo: el memorandum, el acuerdo, los comités, los consejos, las juntas; los manuales de organización o los objetivos, políticas, procedimientos y análisis de puestos, son también producto de una necesidad propia de informar.

La información mecanizada sirve como memoria a las diferentes áreas de una institución, registrando los datos más importantes para tomar decisiones en materia de financiamientos, expansión, compras.

La información procurada es la que va dirigida a lograr un sacudimiento de conciencia en los empleados. Es aquella cuyo mensaje busca provocar una acción positiva en el personal.

El trabajo permite lograr mejores niveles de vida, ingreso, educación, alimentación. Con él se satisfacen necesidades inmediatas y se logran as-

piraciones personales dentro del ámbito social, intelectual y cultural a que se pertenece.

Toda empresa tiene elementos que la constituyen y la hacen ser lo que es. Y tiene, a su vez, muchas obligaciones hacia esta gente que le da lo más valioso: su esfuerzo y desgaste humano. De ahí la importancia de contar con una óptima información procurada como estímulo y reconocimiento a los trabajadores.

Esta información constituye un magnífico medio de motivación personal. -- Quien la realice debe tener fácil acceso a la Dirección General para fines de definición de políticas editoriales, informativas y formativas.

Informar al público externo es una de las funciones esenciales de las oficinas de prensa. Pero ¿sobre qué informan? y ¿cuáles son los fines que tratan de alcanzar?

Para las instituciones oficiales, existe una evidente obligación de informar a la opinión pública sobre el desarrollo de las actividades encomendadas a cada una. Pero, también, la información pretende establecer relaciones con organismos afines. Un tercer objetivo es la búsqueda de prestigio, motor principal para la información gubernamental.

Es el boletín de prensa el vehículo más común para cumplir estas obligaciones, pero no el único. Existen otros tan importantes como el programa de radio, el de televisión, el corte cinematográfico, el cartel, el folleto, la revista, el libro.

La denominación de boletín de prensa es una expresión con genealogía periodística. Es una nota breve eminentemente informativa que se redacta de acuerdo a la política o conveniencia de cada dependencia para exponer un tema concreto.

El boletín de prensa se distribuye a los periodistas de los diversos -

medios de difusión; es decir, no es recibido directamente por el público-receptor, sino que es sometido a un proceso en los medios masivos de difusión, llámese prensa, radio o televisión y a cambios de estructura que le imponen para adaptarlo al estilo de quien lo expide finalmente.

Es importante que la información emitida por una dependencia no sea modificada en lo esencial, reciba buen espacio, tiempo o lugar, según sea el medio informativo, y llegue directa y lo más completa hasta el receptor.- Con tal propósito, se ha recurrido a la fuerza del soborno, conocida como "embute" o "chayote" en la jerga periodística.

Es frecuente que se siga esta alternativa, también para evitar que los medios critiquen a la dependencia, puesto que de lo contrario "mancharía" - la imagen política del titular respectivo.

Es de dominio público que el gasto del Gobierno Mexicano en esta materia es cuantioso, (26) pues su presencia se deja sentir en la prensa diaria, en la radio y en la televisión, dedicadas al elogio desmedido y, no pocas veces, ridículo, de pequeños actos de los funcionarios del Gobierno, con la esperanza de seguir disfrutando algunos de los mendrugos del "banquete de la revolución".

Este tipo de propaganda en México tiene un peso verdaderamente aplastante que abruma y anula en gran medida la capacidad de discernimiento del ciudadano.

Otras formas a las que recurren las oficinas de prensa gubernamentales para apoyar sus propósitos y conseguir sus objetivos, son: ascendentes recorridos que se dedican a programas de relaciones públicas, comidas, ceremonias y homenajes; campañas de publicidad comercial, que se funden con la propaganda y en la que resalta el rol del Estado como un eficaz empresario, que no busca "lucrar" sino servir al público; aumento constante de publicaciones oficiales y oficinas de diverso tipo (informes, idearios, memorias,



revistas especializadas, boletines, carteles y otros impresos), aspecto - que se trata con mayor amplitud más adelante; donativos a instituciones - de beneficencia (generalmente se les da difusión, para beneficio político de los funcionarios, sin mencionar que son deducibles de utilidades).

Ante esta gama de opciones, emergen las siguientes interrogantes: ¿cuál es el monto de las "iguales" que reciben tanto los periodistas y medios informativos a cambio del servicio incondicional que prestan a las diversas de-  
pendencias, incluso a la propia Presidencia de la República, y a sus fun-  
cionarios? ¿cuántas líneas ágata están escritas atendiendo estrictamente - a las convicciones y sinceridad de sus autores y cuántas buscando solamen-  
te la aprobación --y la recompensa-- del funcionario elogiado?

Ante la imposibilidad de dar una respuesta satisfactoria y amplia a las -  
preguntas anteriores, inquietudes que impulsaron, entre otras, a la reali-  
zación del presente trabajo, sólo se estudia y analiza a la oficina de -  
prensa de Nacional Financiera, S.A., tema central del mismo, en donde se  
exponen, tipifican y cuantifican los gastos que realiza y que son una pe-  
queña muestra de lo erogado por el Gobierno de México en cuidar su imagen  
y la de sus funcionarios, advirtiendo que Nafinsa es una institución cali-  
ficada y reconocida como técnica, más que política, y es en las entidades  
políticas donde el gasto oficial de este tipo es esencialmente elevado. -  
¿Cuáles no serían los beneficios del país si los recursos que de manera -  
innecesaria se aplican en la comunicación se destinaran a resolver requere-  
mientos prioritarios?

Ahora bien, aun cuando la comunicación social se lleva a cabo respetando-  
en lo sustancial sus cuatro elementos básicos, las políticas utilizadas -  
por cada Gobierno son distintas y de estilos propios, como puede despren-  
derse del análisis formulado por Leopoldo Mendivil, sobre las empleadas -  
por los Gobiernos de Luis Echeverría Alvarez y José López Portillo y Pa-  
checo, en un estudio presentado al Presidente de la República.(27)

GOBIERNO DE ECHEVERRIA ALVAREZ. Durante la administración del Presidente

De esta manera, en la rama periodística, la "apertura democrática" fue - convirtiéndose en "anarquía informativa", ante la mirada en ocasiones paciente de los responsables oficiales de prensa, y en muchas otras bajo - una forzosa conformidad por su impotencia ante el desarrollo de los hechos; o bien, después tenían que hacer uso de toda clase de recursos para corregir el pobre papel o la información inadecuada que se vio obligado a emitir alguno de los funcionarios de su dependencia.

Frente a la organización informativa de la Presidencia, hubo otras dependencias del Ejecutivo, así como organismos descentralizados, que también establecieron sus sistemas particulares. Estos mecanismos, sin embargo, - fueron diseñados en general para enviar información hacia los medios masivos de difusión, mas poco se preocuparon por captar los efectos de esos - mensajes, analizarlos en su contenido, realizar balances, verificar resultados y corregir rumbos cuando fuera necesario.

El inmenso volumen de información fue un - problema no sólo para los medios, sino también para quienes la producían. Hubo una - verdadera "fiebre de primeras planas" en numerosas dependencias, pero como el espacio en los diarios y el tiempo en radio y televisión son limitados y no todas las noticias, o "noticias" --así, entre comillas-- , podían ocupar esos sitios de la información, sobrevino con más fuerza que nunca, el sistema de "periodismo por factura". En múltiples ocasiones lo anterior significó que se difundieran mejor no las noticias de interés periodístico, sino las de interés económico o político. (28)

Muchas informaciones de importancia se perdieron, o no llegaron a tener - el despliegue adecuado, porque había dependencias que eran verdaderas potencias económicas en el manejo de fondos para difusión, frente a otras - que sufrían problemas para mantenerse dentro de esa competencia. Todo ello costó mucho al erario. La mayor parte de ese dinero no se gastó en publicidad institucional, sino personal de cada funcionario.

Si bien fue importante la confrontación de las posiciones, las pugnas que se sucedieron a través de los medios informativos entre el Gobierno y los sectores afectados por tal o cual disposición, llegó en ocasiones a dañar seriamente la imagen oficial, sin que, al parecer, haya existido una asesora eficaz para los representantes de la autoridad federal. Esto significó que las posturas de los funcionarios cayeran de manera constante en la demagogia y hasta en el falseamiento de la verdad, o en la presentación de verdades a medias, cuando todo el mundo conocía y hasta sufría la realidad.

Surgió la "estrategia del chiste" y la manera de hacerle frente fue, de una parte, decir que el Presidente conocía todos los --- cuentos; y de otra, instruir a los altos - funcionarios para evitar que los repitieran, que los permitieran en las oficinas y que - externaran molestia cuando ante ellos se - contaran. Pero no se hizo nada para contrarrestar el resultado de esa campaña entre la población general...

Vino luego la "campaña del rumor", y lo único que se hizo para combatirla fue censurar a quienes la llevaron adelante, pero tampoco se aplicaron medidas efectivas... para - equilibrar cuando menos los efectos.

La serie de problemas que se acumularon, y en el renglón de la comunicación, la carencia de análisis efectivos en el contenido - de la información emitida y publicada o la corrección de estrategias de propaganda, difusión y relaciones públicas, hicieron llegar al Presidente y a su Gobierno al final de la gestión, con su imagen seriamente dañada.(29)

GOBIERNO DE LOPEZ PORTILLO Y PACHECO. Su tónica, al inicio del régimen, - fue que los miembros del gabinete evitaran excesivas declaraciones a la - prensa. Eso, en principio no era malo; había razones para justificar el - deseo presidencial de austeridad informativa, pensando simplemente en los antecedentes inmediatos y sus negativas consecuencias.(30)

Sin embargo, su estilo refleja y deja ver puntos de incomunicación, algunos de los cuales se ratificarán en capítulos posteriores al analizar Nacional Financiera. Entre otros, sobresalieron los siguientes:

- Hubo un organigrama sobre lo que se pensó sería la Coordinación de Información y Relaciones Públicas de la Presidencia, que pretendía abarcar a toda la administración. Este organigrama parece que nunca fue aprobado por la Coordinación Administrativa ni la Dirección General Jurídica de la Presidencia, porque no cumplió ni con la ley ni con las necesidades oficiales en esta área.
- Se suscitaron enfrentamientos entre diversas dependencias federales por adueñarse del manejo de los instrumentos estatales de la comunicación. Estas luchas internas, tuvieron como consecuencia la atomización en el manejo de las cuestiones informativas del Gobierno.
- Participaron en cuestiones de comunicación tanto en la Presidencia, como en las diversas dependencias federales, funcionarios de disciplinas ajenas a esta especialidad.
- Se provocó un embotellamiento de la información que se quedó en las oficinas respectivas sin ser transferida al conocimiento de la opinión pública. En la propia Presidencia de la República, se frenó el acceso a los periodistas para obtener información.
- Los periodistas, apremiados por el cumplimiento de su obligación, tuvieron que recurrir a todos los medios posibles para obtener material informativo. Hubo quienes aprovecharon las circunstancias y comenzaron a soltar toda clase de "filtraciones", "desinformación" e inclusive rumores abiertos. Situación lamentable, nada recomendable, pero a fin de cuentas natural y lógica cuando se dan vacíos de información.
- Muchos de estos rumores se canalizaron contra diversos funcionarios.

Pero ciertos o falsos, difícilmente fueron aclarados, Así, el rumor convertido en noticia recibió la tácita confirmación del silencio.

- Hubo funcionarios que promovieron ataques contra otros. "El propio Presidente se refirió a que se había adoptado la costumbre, como en los palenques, de 'poner navajas' a funcionarios. Si en varias ocasiones los periodistas, por sí, colocaron navajas, también es verdad que muchas de estas peleas se organizaron desde algunas de las oficinas gubernamentales".(31)
- Cundió la desinformación porque no se otorgó información, porque los rumores proliferaron y porque no hubo un dique a esta situación.
- Algunos miembros de la administración, justa o injustificadamente, repudiaron a los periodistas.
- Se propuso reglamentar el derecho a la información. "El Presidente frenó los anteproyectos reglamentarios por no estar de acuerdo con la constitución y con su personal criterio sobre lo que debe ser la libertad de expresión".(32)
- Varias informaciones de carácter nacional relacionadas con cuestiones económicas o sobre relaciones con otros países, fueron conocidas en México a través de agencias informativas extranjeras. Funcionarios mexicanos permitieron ser entrevistados por enviados especiales o corresponsales extranjeros a los cuales revelaron hechos del Gobierno y, principalmente, cifras referentes al proceso económico-nacional en diversas ramas. Esto ha seguido ocurriendo, básicamente en lo relativo a las negociaciones con Estados Unidos y sobre petróleo y gas.

### 1.3. LAS UOI Y LA COMISION TECNICO CONSULTIVA DE EDICIONES GUBERNAMENTALES EN MEXICO.

Las disposiciones a las que se encuentran sujetas, por acuerdo presidencial, las áreas de relaciones públicas e información de las Secretarías y Departamentos de Estado, Organismos y Empresas de Participación Estatal de la Administración Pública Federal, ordenan: establecer Unidades de Orientación e Información al Público (UOI), correspondiéndole a la Comisión Interna de Administración --instrumento encargado de planear la reforma administrativa presidida por el titular de cada dependencia-- decidir el diseño del sistema; e integrarse a la Comisión Técnico Consultiva de Ediciones Gubernamentales.

El objetivo intrínseco de las UOI es que el público disponga de orientación e información necesaria cuando éste realice gestiones ante las dependencias.

Se constituyeron por disposición que entró en ejercicio el 13 de mayo de --- 1973,(33) a fin de que con el conocimiento y la comprensión del público, se lograra una prestación eficaz de los servicios gubernamentales; con objeto de que el público, al estar debidamente informado acerca de los requisitos, trámites, horarios y oficinas donde realizar gestiones, reciba de los funcionarios una atención oportuna. En resumen, se crearon a fin de estimular un diálogo de comprensión y colaboración entre Gobierno y gobernados.

Por las funciones que debieran desempeñar son un órgano eminentemente de servicio dentro de cada dependencia. Tienen derecho a audiencia pero no facultades ejecutivas para resolver problemas, sino sólo para canalizarlos adecuadamente.

Sus principales funciones son:(34)

- Proporcionar al público la información que solicite, así como la orientación necesaria.
- Establecer los medios de orientación e información adecuados,-

respetando las particularidades de cada caso, para facilitar al público los trámites y gestiones que efectúe.

- Mantener actualizada la información a proporcionar.
- Captar, analizar y evaluar la opinión del público respecto de las actividades que desarrolla cada dependencia con el fin de mejorarlas.

Estas funciones por lo regular las llevan a efecto las Direcciones de Relaciones Públicas, Administrativas o las de Organización y Métodos, en diferentes dependencias. Caso particular es Nacional Financiera en donde - hasta julio de 1982, no operaban.

La segunda disposición, integrarse a la Comisión Técnico Consultiva de Ediciones Gubernamentales, se deriva de los postulados expuestos por el Presidente López Portillo, en su Primer Informe de Gobierno al expresar - que: "Nos hemos propuesto dar unidad y coherencia a la política editorial del Gobierno, reorientando el contenido de las publicaciones oficiales,-- racionalizando los recursos que a ellas se destinan y supervisando su edición y distribución.(35)

La Comisión se creó por acuerdo presidencial publicado en el Diario Oficial de 14 de mayo de 1979, como órgano asesor y de apoyo técnico intersecretarial del Ejecutivo Federal en materia de ediciones gubernamentales.- Tuvo a su cargo proponerle: una política editorial por medio de la cual - sus dependencias deberían ajustar sus respectivas ediciones gubernamentales, y sugerirle medidas pertinentes tendientes a lograr este objetivo.

El Gobierno Federal ha procurado definir una política en materia editorial, al ir promulgando diferentes leyes reglamentarias, así como la -- adición al Artículo 6° Constitucional que garantiza el derecho a la información como un derecho social correlativo al individual de libre expresión. Sin embargo, la preocupación del Gobierno Mexicano por lograr una política

editorial definida no ha fructificado debido a:(36)

- Las limitaciones de la Comisión derivadas de su propia naturaleza. Es decir, no cuenta con personalidad jurídica ni facultades para hacer valer sus recomendaciones. Estas limitantes se reflejaron en las reuniones llevadas a cabo con los participantes de diferentes dependencias, quienes, en muchos casos no formaban parte de las áreas a cargo de proyectos editoriales, por lo que la aplicación de algunas recomendaciones no se llevaron a la práctica. Por otra parte, los responsables delegaron en varios casos su representación a otras personas, lo que ocasionó que al no tener suficiente autoridad se demorara la toma de decisiones.
- La ausencia de información precisa y oportuna sobre presupuesto y gasto editorial, impidió su control y dificultó su racionalización.

Al no haber criterios básicos que orienten una política editorial, las ediciones gubernamentales pueden convertirse en medios de promoción personal de los funcionarios públicos, pasando a ser vehículos de difusión y propaganda de intereses políticos particulares.

La mayoría de las dependencias poseen sistemas editoriales independientes por lo que responden a diversos criterios de elaboración, edición y distribución de sus publicaciones. Por ello, frecuentemente ofrecen una imagen fragmentaria de la obra gubernamental y el conjunto es ineficaz y dispendioso.

En cuanto al diseño y presentación, la generalidad de las ediciones son heterogéneas en lo que se refiere a portada, tamaño, tipografía, tipo de papel, identificación cromática. Carecen de elementos que permitan identificarlas y distinguirlas. Cuando se compara un mismo género de publicación de diferentes dependencias (por ejemplo un informe anual de labores o una publicación editada durante varios años por una misma entidad gubernamental), se descubre una anarquía en el diseño de las mismas.



Igualmente, la irracionalidad en el gasto se traduce en sus aspectos forma les en una ostentosa pugna por sobresalir, que ocasiona una total dispari- dad en el formato.

... el gasto editorial de la Administración Pública excede de los mil millones de pesos, con base en la información proporcionada por la Dirección General de Egresos de la Secretaría de Programación y Presupuesto. De acuerdo con ella, el gasto en el año de 1977 en publicaciones oficiales (partidas 3407 y 6417) y propaganda (partida 3406) fue de 294 millones de pesos. Por tres razones el gasto real es muy superior al cálculo anterior.

Primero, porque la cantidad mencionada no incluye el costo de diversas ediciones que se cargan a otras partidas como gastos de oficina (3514), congresos, convenciones y exposiciones (3402 y 6403) y otras. Segundo, este cálculo no incluye a las entidades paraestatales, cuyo gasto editorial es seguramente comparable al de las dependencias de la Administración Pública Centralizada. Tercero, podemos considerar que aunque durante 1977 el gasto en publicaciones fue considerablemente reducido debido a medidas de austeridad fijadas por el Gobierno Federal, la tendencia de otros años han dado un promedio del gasto considerablemente mayor. (37)

Asimismo, no se cuenta con canales adecuados y oportunos de distribución de las ediciones gubernamentales. Caso a ejemplificar es la provincia, que por lo general, es marginada. La ausencia de catálogos y de centros de documentación abiertos a los usuarios, aunada a la morosidad, precariedad e irregularidad en la distribución, aísla a las ediciones del Gobierno de sus lectores potenciales.

Ante este panorama, es necesario hacer de las ediciones del Estado --canales de comunicación entre el Gobierno y el conjunto de la ciudadanía-- instrumentos eficientes y eficaces que le permitan cumplir, en forma directa,

la obligación que se desprende del derecho social a la información y contribuir al perfeccionamiento del sistema de comunicación del Gobierno Federal. Esta función irrenunciable del Estado Mexicano no elimina su pleno respeto a la libertad que asiste a los medios privados de difusión para transmitir, interpretar y criticar las tareas gubernamentales.

N O T A S\*

- (1) PRIETO, DANIEL, Apuntes de Clase de la Materia Métodos de Investigación en la Comunicación Colectiva I, cuarto semestre, 1978.
- (2) BUENDIA, MANUEL, Columnista de Excélsior y profesor de la UNAM, información obtenida en entrevistas, febrero, 1982.
- (3) PAOLI, ANTONIG, Comunicación, p. 15.
- (4) NUEVA SOCIEDAD, Comunicación de Masas, julio/agosto, 1976, p. 5.
- (5) BERNAL, VICTOR, Anatomía de la Publicidad, 2a. ed., pp. 48-49.
- (6) GONZALEZ, EDMUNDO, La Opinión Pública, pp. 58-60.
- (7) MENENDEZ, ANTONIO, Movilización Social, p. 125.
- (8) ib., pp. 129-130.
- (9) GONZALEZ, EDMUNDO, op. cit., pp. 58-60.
- (10) TERCERO, LUIS, Más Allá del Irracionalismo Surrealista, conferencia-sustentada en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 30 de junio de 1980.
- (11) id.
- (12) ORTIZ, CARLOS, La Comunicación, p. 38.
- (13) TERCERO, LUIS, op. cit.
- (14) NUEVA SOCIEDAD, op. cit., p. 5.

- (15) id.
- (16) ib., pp. 5-6.
- (17) ib., p. 4.
- (18) id.
- (19) ib., pp. 4-5.
- (20) ib., p. 5.
- (21) MENDIVIL, LEOPOLDO, Notas para una Política Nacional de Comunicación Social, documento presentado al Presidente José López Portillo, 25 - de abril de 1977.
- (22) ALPONTE, JUAN, El Imperio del Rumor, Uno Más Uno, 3 de febrero, 1982, p. 7.
- (23) BERNAL, VICTOR, op. cit., p. 50.
- (24) COORDINACION DE PRENSA, Unidad de Prensa y Difusión de Nacional Financiera, S.A., Anteproyecto del Programa de Trabajo de la Comisión Técnico Consultiva de Ediciones Gubernamentales.
- (25) BUENDIA, MANUEL, Información obtenida en entrevistas, febrero, 1982.
- (26) PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, Coordinación Gral. de Comunicación Social. Funcionarios de esta Dependencia informaron en entrevistas realizadas en 1982: la Central de Comunicación, S.A. (CECONSA), entidad creada por el Gobierno con el fin de estudiar y organizar todas las actividades de comunicación gubernamentales, calculó que el gasto total de información, publicidad, propaganda y relaciones públicas, significó 5-mil millones de pesos para el año de 1975. Esta cantidad fue determi-

nada con informes otorgados por las diversas dependencias y mediante el análisis de cifras presupuestales. El gasto gubernamental en esta materia para el año de 1981 se estima, aproximadamente, en 8 mil millones de pesos, pero debe advertirse que ninguna institución oficial da a conocer cifras semejantes ni, menos aún, las partidas correspondientes.

(27) MENDIVIL, LEOPOLDO, op. cit.

(28) id.

(29) id.

(30) id.

(31) id.

(32) id.

(33) COORDINACION DE PRENSA, Unidad de Prensa y Difusión de Nacional Financiera, S.A., op. cit.

(34) SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA, Recomendaciones de la Secretaría de la - Presidencia, documento otorgado a la Gerencia de Relaciones Públicas de Nacional Financiera, S.A., en el sexenio de Luis Echeverría Alvarez.

(35) LOPEZ PORTILLO, JOSE, Primer Informe de Gobierno.

(36) COORDINACION DE PRENSA, Unidad de Prensa y Difusión de Nacional Financiera, S.A., op. cit.

(37) id.

\* La palabra Institución, se escribe así, con mayúscula inicial, cuando se usa en sustitución de Nacional Financiera, S. A. Estado y Gobierno también se escriben con mayúscula inicial, a fin de resaltarlos.

## 2. EL CASO DE NACIONAL FINANCIERA

Lograr una apreciación clara sobre la comunicación social que desarrolla Nacional Financiera y aportar lineamientos que coadyuven a mejorarla, -- implica revisar la naturaleza, propósitos, marco de operación y acciones de esta Institución. Resulta igualmente útil, realizar un diagnóstico de su área responsable de las tareas de comunicación social.

Ambos análisis se presentan a continuación y corresponden a la situación prevaleciente hasta julio de 1982.

### 2.1. NATURALEZA Y PROPOSITOS DE LA INSTITUCION

Nacional Financiera fue creada por el Gobierno Federal en el año de -- 1934, para impulsar el crecimiento nacional dentro del esquema de economía mixta que ha propiciado y sostenido, así como para actuar, básicamente, en sustitución de la banca privada en campos en que ésta se mostrara incapaz, insuficiente o desinteresada.(1)

Estos campos los precisa su Ley Orgánica, vigente desde 1975, facultando la para apoyar la infraestructura del país, estimular la actividad industrial, fomentar empresas productivas, mexicanizar fuentes de trabajo, -- propiciar exportaciones, sustituir importaciones, crear empleo e impulsar el desarrollo regional, mediante el otorgamiento de créditos a largo plazo y bajo interés, o con participación accionaria, actividades que la

caracterizan como banco de fomento y desarrollo económico. Desempeña, co lateralmente, importante función como promotora del mercado de capitales y mantiene una imagen que le facilita el acceso a los mercados financieros del exterior.(2)

Está constituida como sociedad anónima, en la que el Gobierno Federal es propietario de más de 50% del capital social, a través de acciones especiales de las que sólo él es titular; al propio Gobierno le corresponde designar a los principales miembros del Consejo de Administración, así como vetar sus resoluciones cuando haya causas que a su juicio lo justifiquen.(3) Precisamente esta participación estatal, le permite utilizar en su razón social la denominación "nacional", que distinguió a la banca oficial de la privada.(4)

No obstante su carácter gubernamental y propósitos de fomento económico, en el desempeño de sus actividades ha dependido totalmente de sus propios recursos que ha obtenido de la captación de fondos tanto en el mercado nacional como en el internacional, y de sus utilidades; ha operado bajo criterios de rentabilidad que prevalecieron en el sector bancario - privado; tuvo que competir con él en la captación del ahorro público,(5) inclusive recurriendo a tratos preferenciales, como sucedió en la década de los sesentas, durante la cual no descontó, a diferencia de la banca privada, el impuesto aplicable a intereses devengados por inversionistas en valores, pagándolos a su nivel bruto, o bien, permitiendo el retiro de fondos antes de los plazos convenidos en los contratos de valores, -- como lo vino haciendo hasta diciembre de 1981.(6)

En resumen, Nacional Financiera reúne un doble carácter: sociedad mercantil y empresa de Gobierno. Por consiguiente, desarrolla sus actos bajo lineamientos de eficacia y eficiencia empresarial, y con sentido de servicio público promueve el desarrollo económico y atiende actividades --- prioritarias del país.

## 2.2. MARCO DE OPERACION

El campo de acción de Nacional Financiera puede examinarse en función -- al régimen jurídico que precisa sus atribuciones, a las dependencias --- que regulan y vigilan sus actos y a su estructura operacional.

### 2.2.1. REGIMEN JURIDICO

El marco legal que rige las actividades de banca y crédito es muy amplio y está disperso en numerosos cuerpos. Por lo que respecta a Nacional Financiera, los más significativos son su Ley Orgánica, la Ley General de Sociedades Mercantiles, la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares y el Reglamento sobre las Instituciones Nacionales y Organizaciones Auxiliares de Crédito, cuyos preceptos más importantes se comentan a continuación.

Nacional Financiera ha estado regida por dos Leyes Orgánicas. La primera fue expedida el 31 de diciembre de 1940 y reguló sus actividades hasta 1974. La segunda está en vigor desde el 3 de enero de 1975 y señala como tareas propias de la Institución, (7) recibir en prenda títulos y valores; emitir certificados de participación; realizar operaciones crediticias; ser depositaria de títulos, valores o sumas en efectivo que tengan que hacerse por o ante autoridades administrativas de la federación y del -- Distrito Federal, o que secuestren autoridades judiciales o administrativas, o para el otorgamiento de la suspensión del acto reclamado en los juicios de amparo; ser custodio de depósitos que las sociedades o empresas de servicio público reciban; y actuar como agencia exclusiva de instituciones extranjeras para la emisión o pago de títulos.

La Ley General de Sociedades Mercantiles, está en vigor desde el 4 de -- agosto de 1934. Define la forma jurídica que pueden adoptar las sociedades establecidas con estos propósitos y fija los requisitos que deben se



guir para constituirse; a la vez, las obliga a preestablecer su tipo de organización, así como su objeto social y actividades esenciales.(8) Bajo sus preceptos, Nacional Financiera se constituyó como sociedad anónima, el 30 de junio de 1934, estableciendo como sus objetivos básicos, entre otros, los siguientes: suscribir o contraer empréstitos públicos o privados; encargarse de la organización, transformación, participación o administración de toda clase de empresas o sociedades mercantiles; comprar, vender o recibir en depósito, acciones, bonos y valores; emitir obligaciones; comprar y vender títulos en la bolsa de valores por cuenta propia u orden de terceros; actuar como agente financiero de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; y reglamentar la actividad mercantil de los fideicomisos.(9)

La Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, es base y antecedente de los demás ordenamientos legales existentes sobre la materia. Sin embargo, como fue promulgada en mayo de 1941,(10) es lógico que después de 41 años, se caracterice por tener diversas reformas y adiciones; además, de acuerdo con la opinión de Miguel Acosta Romero,(11) desde el punto de vista de la técnica jurídica, resulta "sumamente criticable", pues carece de orden, reitera prohibiciones y efectúa "constantes remisiones de uno a otro artículo y de uno a otro capítulo", siendo este ordenamiento "uno de los más difíciles de consultar y de interpretar, así como de manejar". También hace notar que no contempla algunas operaciones relativamente nuevas del sistema bancario nacional, o que tan sólo hace referencia a ellas (en este caso se encuentra la tarjeta de crédito).

Estas deficiencias hacen pensar en la necesidad de que se legisle y expida un nuevo ordenamiento, técnicamente bien elaborado, actualizado, moderno, que agrupe las reformas y adiciones existentes y que sea de fácil manejo y comprensión.

Ahora bien, aún con sus imperfecciones, esta ley precisa y delimita el -

área de acción, las facultades y obligaciones a que están sujetas las -- instituciones de crédito y, como tal, Nacional Financiera. Sus aspectos de mayor interés son los siguientes:(12) define como operaciones propias de las instituciones de crédito, al depósito, el ahorro, las financie-- ras, hipotecarias, de capitalización, fiduciarias y las de banca múlti-- ple. De ellas, las que más atiende Nacional Financiera, son las de depó-- sito, las financieras y las fiduciarias, de las que enseguida se enun-- cian sus atribuciones esenciales conforme a la ley de referencia.(13)

- Las entidades de depósito están autorizadas para recibir del pú-- blico, en custodia o administración, depósitos bancarios de dine-- ro; también pueden otorgar préstamos y operar títulos y valores.
- Las instituciones financieras pueden ejercer, entre otras, las -- siguientes operaciones: promover la organización de empresas o so-- ciedades mercantiles; mantener en cartera, comprar, vender y, en-- general, operar con valores y efectos de cualquier clase; efec-- tuar operaciones con divisas; otorgar préstamos; expedir cartas - de crédito para la compra de maquinaria, equipo y materia prima;- suscribir y contratar empréstitos públicos; emitir bonos financie-- ros; y girar, suscribir, aceptar, endosar, descontar y avalar tí-- tulos de crédito.
- Las actividades fiduciarias que pueden realizar estas institucio-- nes, son, entre otras: practicar operaciones de fideicomisos; de-- sempear el cargo de comisario, miembro de consejos de vigilan-- cia, albacea, executor especial, interventor, depositario judi-- cial o representante de ausentes; emitir certificados; recibir en depósito, administración o garantía toda clase de bienes muebles, títulos o valores.

La publicidad y propaganda que efectúan también debe circunscribirse a -- lo dispuesto por la Ley General de Instituciones de Crédito y Organiza--

ciones Auxiliares, que impone la obligación de publicar el estado mensual de las operaciones, dentro del mes siguiente de su fecha, y el balance general anual dentro de los 60 días siguientes. El propósito consiste en revelar la situación financiera de las sociedades, la cual deberá publicarse en el Diario Oficial y en los periódicos de mayor circulación del domicilio de cada institución.

Esta ley establece, asimismo, que la propaganda que realizan las instituciones de crédito para atraer clientes, deberá autorizarse previamente por la Comisión Nacional Bancaria, para evitar competencia desleal, comentarios que establezcan comparación entre los servicios y operaciones y el uso de expresiones superlativas, como: lo mejor, lo máximo... Además, obliga a citar en cada propaganda y medio de difusión que se utilice, el número de autorización de la Comisión Nacional Bancaria y la fecha en que la haya expedido.

La importancia del Reglamento sobre las Instituciones Nacionales y Organizaciones Auxiliares de Crédito, expedido el 29 de junio de 1959, radica en haber dado origen al Comité Coordinador de las Instituciones Nacionales de Crédito, bajo la presidencia de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la participación del Banco de México, S. A., Nacional Financiera, S. A., el Banco Nacional de Comercio Exterior, S. A. y el Banco Nacional Hipotecario Urbano y de Obras Públicas, S. A. (14)

A este Comité, con base en el propio reglamento que le dio origen, le corresponden las siguientes funciones y objetivos con relación a las instituciones de crédito: (15) delimitar facultades; evitar que intervengan en campos ajenos; considerar planes conjuntos de funcionamiento; promover la colaboración entre bancos privados y las instituciones nacionales en la promoción y financiamiento; procurar que el otorgamiento de créditos por las instituciones nacionales a las privadas se destine a atender actividades económicamente fundamentales; recomendar periódicamente las actividades económicas que preferentemente deban fomentarse; evitar dupli-

idad de esfuerzos; y procurar la realización de sus actividades, sobre bases no inflacionarias.

Asimismo, otorga la facultad de contraer compromisos en moneda extranjera, sólo al Banco de México, S. A., a Nacional Financiera, S. A., al Banco Nacional de Comercio Exterior, S. A., al Banco Nacional Hipotecario Urbano y de Obras Públicas, S. A. y al Banco Agropecuario, S. A.

### 2.2.2. AUTORIDADES BANCARIAS

Las autoridades que delimitan y rigen las actividades de Nacional Financiera y demás instituciones bancarias son la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, la Comisión Nacional de Valores y el Banco de México.(16)

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público es el órgano más importante del Gobierno Federal en materia de banca y crédito. Le corresponde, según señala Miguel Acosta "ampliar, ejecutar e interpretar los diferentes ordenamientos que sobre la materia existen y dar orientación de la política financiera y crediticia a todas las instituciones y organizaciones auxiliares de crédito".(17)

En forma específica, tiene a su cargo, entre otras, las siguientes facultades:(18) fijar políticas para la utilización del crédito público y de los recursos provenientes del ahorro público interno; otorgar concesiones para el ejercicio de la banca y del crédito; autorizar el establecimiento, cambio de domicilio y clausura, de sucursales, agencias y oficinas de instituciones de crédito; llevar a cabo funciones de inspección y vigilancia a estas últimas.

Además, es "cabeza" del sector financiero de la administración pública federal. Bajo estas funciones le corresponde planear, coordinar y eva---

vir de cámara de compensación entre las instituciones de crédito; ----- ser banca de redescuento; regular y vigilar la aplicación del encaje legal.(24)

Este organismo, indica Miguel Acosta,(25) "utiliza al redescuento tanto para regular el movimiento del crédito, como para auxiliar a las instituciones que atraviesan por situaciones difíciles o transitorias, ya sea por disminución de sus depósitos o por congelación total o parcial de su cartera". El redescuento, continúa señalando, lo "orienta fundamentalmente para apoyar la banca de depósito y para regular el crecimiento del crédito, tratando con ello de evitar que la disminución de los recursos del sistema bancario llegue a manifestarse en una reducción significativa del ritmo de crecimiento del crédito"; de acuerdo con esto "puede descontar a las instituciones de crédito letras de cambio, pagarés o bonos en prenda o a la orden, que provengan de operaciones relacionadas con la negociación de mercancías, la obtención o elaboración de productos industriales, o el cultivo o negociación de productos agrícolas, así como la ganadería".

### 2.2.3. ESTRUCTURA ORGANICA

Comentado el marco externo que regula las operaciones de Nacional Financiera, a través del régimen jurídico aplicable y de las autoridades que norman sus actos, se pasará a su examen interno, lo que implica presentar su estructura orgánica y sus principales funciones y logros --elementos cuya acción conjunta determinan las tareas a cubrir por su Unidad de Prensa y Difusión--, para lo cual se tomaron en cuenta diversas conferencias realizadas de octubre a diciembre de 1981 en el ciclo "Orientación-Nafinsa"(26) promovido por la propia Institución para sus empleados.

Internamente, el órgano supremo de Nacional Financiera es su Consejo de Administración, que tiene las más amplias facultades para administrar --

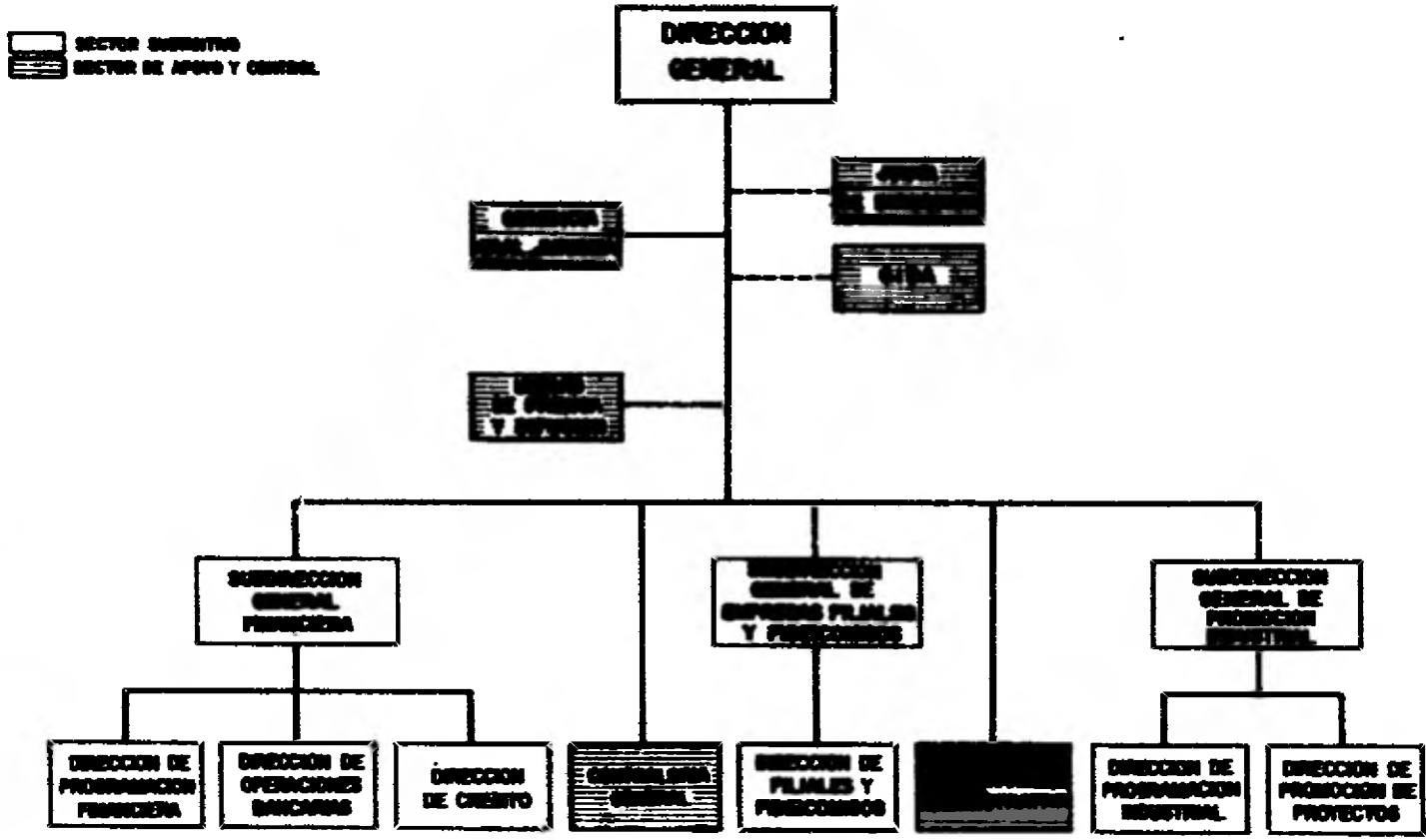
Los negocios de la empresa y llevar a cabo todos los actos que fueren necesarios; sus miembros son designados por Asamblea General de Accionistas y el Presidente del Consejo es, en forma permanente, el Secretario de Hacienda y Crédito Público en turno. El titular de la Institución es su Director General, quien está encargado de ejecutar las resoluciones del Consejo de Administración y tiene carácter de delegado fiduciario general; administra, además, los bienes y negocios de la sociedad; y es responsable del establecimiento, organización y operación de sus diversas unidades administrativas, así como de los nombramientos y remociones de funcionarios y empleados.

Para entender objetivamente la estructura de Nacional Financiera, en la Figura Núm. 1 se presenta un organigrama que comprende el esquema de la misma hasta su tercer nivel operativo, el cual resulta suficiente para definir y entender el marco particular que la empresa utiliza para cumplir su cometido.

El organigrama distingue cuatro importantes sectores en los que descansa la operación de la Institución; tres de ellos corresponden a las actividades sustantivas de la misma y están formados por las Subdirecciones Generales Financiera, de Empresas Filiales y Fideicomisos, y de Promoción Industrial. El cuarto es de apoyo logístico, coordinación, regulación y control.

Estructuralmente, Nacional Financiera cuenta, a niveles inferiores a los contemplados en el organigrama que se explica, con 5 Gerencias Generales, 35 Gerencias y 52 Subgerencias; después siguen Coordinaciones, Departamentos y Oficinas. Son excepciones de este esquema ocho áreas que, aparentemente por no reconocerles el nivel de Gerencia, operan como Unidades y son las de: Prensa y Difusión; Seguridad y Vigilancia; Planeación Financiera; Análisis de Políticas de Valores de Renta Fija; Formalización, Información y Control; Supervisión Técnica y Vigilancia de Acreditados; Asesoría Fiscal, Seguros y Fianzas; y Apoyo Técnico e Informa-

# NACIONAL FINANCIERA S.A. ESTRUCTURA DE ORGANIZACION



FUENTE: NACIONAL FINANCIERA S.A. - Organograma desarrollado en octubre de 1961 por la Comisión de Planeación y Análisis Administrativo.

ción.

Dada la índole de este trabajo y la necesidad de evitar desviaciones sobre su objetivo central, se optó por no incluir en forma detallada las actividades de la estructura institucional; únicamente se realizará, en su oportunidad, con la Unidad de Prensa y Difusión.

La Subdirección General Financiera tiene a su cargo, para el ejercicio de sus funciones, como lo establece el organigrama de la Figura Núm. 1, a tres Direcciones: la de Programación Financiera, la de Operaciones Bancarias y la de Crédito, cuyas funciones primordiales son:

**DIRECCION DE PROGRAMACION FINANCIERA.** Elabora el programa financiero anual de la Institución; planifica el origen y la aplicación de los recursos requeridos para el desarrollo de actividades y programas; evalúa, asimismo, en forma permanente, los costos, índices de rendimiento y productividad de Nacional Financiera.

Diseña e instrumenta, por otra parte, los sistemas que permiten llevar a cabo la captación de recursos; establece políticas para elevar la rentabilidad de las operaciones financieras de la Institución y de sus filiales; efectúa estudios sobre la situación de la deuda externa de Nafinsa y del sector público mexicano, así como sobre la economía nacional e internacional; contrata y administra créditos con organismos internacionales; participa en la formulación, evaluación y supervisión de proyectos y programas financieros de las Secretarías de Estado y Organismos Descentralizados; realiza la captación de recursos externos e instrumenta y controla su aplicación; analiza la situación de los mercados de capital a fin de mejorar el perfil de la deuda de la Institución.

Coordina las actividades de las cuatro oficinas de Nafinsa en el extranjero (Nueva York, Washington, Londres y Tokio), las cuales tienen a su cargo la promoción de relaciones con instituciones de crédito en sus pla



zas, informan a las oficinas centrales sobre las condiciones del financiamiento ahí prevalecientes y asesoran a capitalistas extranjeros sobre inversiones en valores Nafinsa.

Estima las recuperaciones de créditos otorgados; establece programas de crédito nacional y extranjero a los sectores público y privado; coordina y elabora el Informe de Actividades anuales de la Institución; opera en el mercado doméstico comprando y vendiendo Certificados de Tesorería; y compra y vende papel comercial(27) de Nafinsa en el mercado monetario -- internacional.

Cuenta con fondos de co inversión para traer tecnología del exterior, en condiciones ventajosas, a través de una relación de sociedad y riesgo -- compartido entre inversionistas nacionales y extranjeros. En estos casos, la asociación se hace generalmente con una institución financiera -- del exterior, cuyos objetivos sean similares a los de Nafinsa.

Obtiene créditos con los principales organismos multilaterales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, con los que Nacional Financiera tiene el 40% aproximadamente de su deuda externa.

**DIRECCION DE OPERACIONES BANCARIAS.** Realiza todas las actividades bancarias, en lo que a captación de recursos internos se refiere; promueve el mercado de valores, mediante operaciones de compraventa, custodia y/o de administración de títulos o valores; controla el pago de intereses a inversionistas; coordina la mecánica operativa con las sucursales de la -- Institución y del grupo BISA (Banco Internacional, S. A.); informa y asesora sobre los diversos planes de inversión que ofrece Nafinsa; custodia los depósitos que las empresas de servicios públicos reciben de sus consumidores, clientes y abonados, trátense de efectivo o de valores; guarda estupefacientes embargados o decomisados por las autoridades federales; recibe depósitos que por diversas circunstancias legales efectúan los -- particulares.

DIRECCION DE CREDITO. Constituye el área de derrama. Su principal objetivo es canalizar hacia sectores fundamentales para el desarrollo de la economía nacional, los recursos financieros captados; instrumenta los préstamos concedidos a empresas del sector privado y filiales de Nacional Financiera; entrega créditos y vigila su ejercicio y recuperación; efectúa, a través de los fondos de fomento, préstamos a la pequeña y mediana industria, a la actividad turística y a las empresas interesadas en la exportación de sus productos; instrumenta los fondos que se destinan al sector público, incluyendo a las instituciones nacionales de crédito y a los fideicomisos oficiales.

DIRECCION DE FILIALES Y FIDEICOMISOS. La Subdirección General de Empresas Filiales y Fideicomisos cuenta sólo con esta Dirección que tiene a su cargo la administración de las inversiones en empresas que realiza Nacional Financiera; vigila la evolución de las corporaciones en que tiene estas inversiones, de manera especial su producción, ventas, comercialización y operación; analiza, evalúa y efectúa recomendaciones sobre la composición y estructura financiera de dichas empresas, así como de su organización administrativa; identifica las oportunidades de crecimiento, de integración o modernización que pueden tener y promueve su logro; lleva a cabo una permanente labor de interrelaciones sociales entre Nacional Financiera, sus empresas y sus funcionarios; capta, analiza, interpreta y difunde, información estandarizada para toda la Institución sobre los renglones de mayor importancia de las actividades de cada una de las empresas, como pueden ser personal ocupado, valor de producción, valor y volumen de los insumos, valor de importaciones, impuestos que cubren, importe de los salarios, composición del capital, grado de penetración en el mercado nacional.

Esta Dirección absorbe y administra aquellas empresas que el Gobierno Federal rescata porque han tenido fracasos en su operación y que, por razones de interés nacional, no se considera prudente cerrarlas o liquidarlas, prefiriéndose asignarlas a Nacional Financiera para que realice en-

ellas labores de restitución, rehabilitación, modificación, modernización y eficiencia productiva.

Con respecto a los fideicomisos, conviene aclarar su naturaleza y propósitos para entender el marco operativo de Nacional Financiera sobre la materia.

Su característica básica es que en ellos Nacional Financiera no maneja recursos propios, sino que administra fondos ajenos. En sus demás áreas financieras, Nafinsa capta recursos comprometiéndose directamente a pagarlos y utilizarlos en operaciones activas, dando crédito, invirtiendo en acciones y, en general, poniéndolos a trabajar en los renglones más productivos del mercado.

Como fiduciaria, Nacional Financiera recibe dinero ajeno y lo administra, pero sólo puede destinarlo a los fines previstos en el contrato que da origen a cada fideicomiso. Sin embargo, toda pérdida que estos organismos registren, debe absorberla.

Nafinsa maneja toda la gama que sobre fideicomisos establece la Ley de Sociedades Mercantiles, desde el fideicomiso mismo, hasta la administración de acciones, la representación común entre emisiones y obligaciones, los mandatos, desempeño de mandatos y ejecución de encargos, aun cuando no sean formales. Es factible, no obstante esta diversidad, agrupar la intervención de Nacional Financiera en tres casos típicos: fideicomisos, mandatos y administraciones.

Los fideicomisos son generalmente contratos. A veces se constituyen por disposición testamentaria; lo común es que una persona denominada fideicomitente entregue a otra llamada fiduciaria --papel que desempeña Nafinsa-- la propiedad de bienes para que los destine a un fin específico y determinado en beneficio del propio fideicomitente o de un tercero o varios que así se convenga y que reciben el nombre de fideicomisarios.

Hay dos tipos de fideicomisos: los que cuentan con administración propia y los que carecen de ella. Entre los primeros, están los grandes fideicomisos que surgieron a partir del 28 de diciembre de 1953, (28) cuando se creó el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña --- (FOGAIN), que fue el primero de ellos, habiendo sido ejemplo no sólo de otros subsecuentes de Nacional Financiera, sino de otras instituciones, principalmente del Banco de México.

Estos fideicomisos manejan elevados volúmenes de recursos, tienen muchas operaciones y sería inconveniente que Nacional Financiera se ocupara íntegramente de todas las actividades que realizan, de ahí que han tenido que desarrollar su propia administración y dirección.

En estos casos, la responsabilidad de fijar criterios y políticas de acción recae en las "cabezas" de sector que, para FOGAIN, es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; para FONATUR, la Secretaría de Turismo; - para los industriales, la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial; en los de ayuda a los trabajadores como FONACOT, la Secretaría del Trabajo; y, en los educativos, la Secretaría de Educación Pública.

Entre los fideicomisos sin administración, puede citarse el caso de Teléfonos de México, que entrega sus recursos a Nacional Financiera; ésta --- los administra, reinvierte, vigila que se otorguen debidamente los créditos, señala plazos de operación y es responsable de su recuperación y de regresar el dinero correspondiente al Gobierno Federal, que es, en última instancia, el propietario.

En función a sus objetivos, los fideicomisos de Nacional Financiera pueden clasificarse en cuatro grupos: industriales, turísticos, bursátiles y diversos. Entre los industriales, destacan:

- Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña - -- (FOGAIN): otorga créditos preferenciales o blandos a la pequeña y

mediana industria, a través de instituciones bancarias de diverso tipo, como banca múltiple, sociedades financieras, bancos de depósito y emisores de crédito; estos préstamos pueden ser de habilitación o avío para adquisición de materias primas, pago de salarios y en general como financiamiento del capital de trabajo de las empresas, o bien, refaccionarios para la compra e instalación de maquinaria y equipo, construcción, ampliación y modificación de inmuebles.

- Fondo Nacional de Estudios y Proyectos (FONEP): financia a tasas favorables estudios de preinversión, de prefactibilidad y de fomento económico.
- Fondo Nacional de Fomento Industrial (FOMIN): protege la industria del país participando temporal y minoritariamente con capital de riesgo en las empresas que requieren apoyo; una vez superados los problemas financieros de estas empresas, los accionistas privados pueden rescatar las acciones en poder del fideicomiso. Opera directamente con los industriales, requiriendo un estudio de factibilidad económica, técnica, financiera, de organización y administrativa del caso de que se trate.
- Fideicomiso de Parques, Ciudades Industriales y Centros Comerciales (FIDEIN): promueve el establecimiento de parques y conjuntos industriales como fuentes propulsoras de la descentralización de las actividades económicas del país.

De los fideicomisos turísticos, es ejemplo el Fondo Nacional para el Fomento al Turismo (FONATUR), que propicia nuevos polos de desarrollo que el Gobierno Federal considera prioritarios (Can Cón, Baja California y Oaxaca), impulsa la formación de infraestructura y financia la construcción y ampliación de fraccionamientos turísticos, con el propósito de consolidar y diversificar la oferta nacional de instalaciones y servi---

cios de esta actividad económica.

También pueden citarse, con objetivos y funciones similares, el Fideicomiso Bahía de Zihuatanejo (FIBAZI), que actúa en forma complementaria a FONATUR en Ixtapa, y el de Cumbres de Llano Largo, en Acapulco.

Entre los fideicomisos bursátiles uno de los principales es el de Petrobonos,(29) que se estableció como medio para retener la inversión en México de los ahorradores, dándoles el aliciente de obtener, además de un rendimiento mínimo garantizado, las expectativas de ganancias de capital generadas por la venta del petróleo. Forma parte de este grupo, el Fideicomiso del Fondo México,(30) que capta recursos en el extranjero para la Bolsa Mexicana de Valores, sobre todo en Nueva York y Londres, y que los traduce en inversiones en México. Otro ejemplo es el Fideicomiso de Promoción Bursátil que emite certificados de participación exclusivamente para que sean tomadores los fondos de pensiones.

Respecto al cuarto grupo de fideicomisos, hay una gran diversidad y pueden ser tanto de estricto carácter privado, como entidades del sector público. Son tan numerosos y distintos que es difícil tipificarlos o agruparlos. Como ejemplos pueden mencionarse: Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONAR), Fideicomiso para el Fomento de la Investigación y Educación Pesquera, Asociación Mexicana de la Cruz Blanca Neutral, A. C., Fundación para Estudios de la Población, A. C.

En materia de mandatos, hay dos muy importantes: el Programa de Apoyo Integral a la Industria Pequeña y Mediana (PAI), que canaliza recursos adicionales a los otorgados por los fideicomisos industriales (FOGAIN, FOMIN, FONEP y FIDEIN), para dar atención preferente a la pequeña y mediana industria; coordina la labor de los diferentes fondos, mecanismos tecnológicos y de asistencia técnica existentes, con lo cual vigoriza la inversión y expansión de la industria de menor tamaño, que es fuente importante de ocupación y de producción de insumos y artículos de deman-

da generalizada.

Otro mandato es el Fondo de Apoyo a la Empresa Pública que se creó para satisfacer las necesidades que tuvieron las empresas del sector público, entre ellas algunas filiales de Nafinsa, con motivo de la devaluación de 1976 por las deudas contraídas en moneda extranjera y que, sin duda alguna, se volvió a aplicar con la devaluación del 17 de febrero de 1982 y los ajustes extraordinarios de la paridad cambiaria iniciados el 6 de agosto del mismo año.

En relación a las administraciones, Nacional Financiera, como banca de fomento que es, realiza en forma independiente a la aplicación de los recursos que capta, algunas operaciones con capital que el Gobierno Federal le da en administración, a través de fideicomisos específicos.

Por lo que toca a la Subdirección General de Promoción Industrial, está integrada por las Direcciones de Programación Industrial y de Promoción de Proyectos, cuyas actividades y responsabilidades esenciales son:

**DIRECCION DE PROGRAMACION INDUSTRIAL.** Tiene el propósito fundamental de encauzar y coordinar inversiones en la organización, transformación y fusión de empresas industriales. Asesora a entidades de la administración pública en el diseño de instrumentos de política industrial; coordina el desarrollo del programa de auxilio a la pequeña y mediana industria; establece criterios para la programación, generación, evaluación y promoción de proyectos de inversión; identifica, a través de la programación, las mejores opciones de inversión; evalúa proyectos provenientes del sector público o de la iniciativa privada; y proporciona información continua y sistemática sobre programas y actividades conexas a la Institución.

**DIRECCION DE PROMOCION DE PROYECTOS.** Su actividad primordial consiste en crear industrias, con el propósito de generar más empleo y producción. Entre sus funciones destacan las siguientes: detectar necesidades indus-

triales del país que sean relevantes, prioritarias, relativas a campos descuidados por el sector privado o que no le convienen, que estén causando retrasos en el desarrollo económico o graves problemas a la economía nacional, que correspondan a actividades reservadas al sector público, requieran una movilización importante de recursos financieros, o necesiten una tecnología cuyo desarrollo demande el apoyo de una institución económicamente poderosa.

Dentro de este esquema, la promoción industrial que realiza está orientada fundamentalmente a cuatro sectores: bienes de capital (maquinaria y equipo), industria alimenticia, equipo de transporte y petroquímica secundaria.

Estas promociones industriales tienen generalmente cuatro fuentes. La primera es interna y resulta de los estudios de investigación del mercado sobre requerimientos prioritarios que realiza personal de esta Dirección. La segunda son necesidades generadas por el sector público, federal o de los estados, que acude a Nafinsa para que concrete los proyectos. La tercera es la iniciativa privada, tanto nacional como extranjera, cuando tiene interés por desarrollar o crear alguna planta industrial y busca apoyo de Nafinsa. La cuarta corresponde a las necesidades planteadas por las empresas filiales y fideicomisos de la Institución para su propio desarrollo.

**SECTOR DE APOYO, COORDINACION Y CONTROL.** Este sector lo integran las áreas administrativas; es decir, las que dan servicio a todas las demás que la forman. Orgánicamente dependen de la Dirección General y tienen autoridad funcional porque su acción de apoyo, servicio, coordinación, regulación o control, cubre a toda la Institución sea cual fuere el nivel. Están constituidas por la Gerencia General Jurídica, la Dirección Administrativa, la Contraloría General y la Unidad de Prensa y Difusión.

**GERENCIA GENERAL JURIDICA.** Presta asesoría legal inclusive a las filia-



les y fideicomisos. Conoce y atiende todos los asuntos jurídicos del orden común que les afecte en materia penal, civil, laboral o mercantil, - ya sea como parte actora o demandada; revisa y sanciona todos los convenios en que Nacional Financiera interviene.

DIRECCION ADMINISTRATIVA. Proporciona el apoyo logístico-administrativo que requieren todas las áreas de Nafinsa. Sus principales funciones son: proponer políticas, sistemas y procedimientos que permitan la adecuada - administración de los recursos humanos, materiales y presupuestales; seleccionar, inducir, capacitar y desarrollar al personal; suministrar los recursos materiales necesarios; mantener en estado óptimo de operación - inmuebles, equipos e instalaciones; brindar seguridad a bienes y personal; diseñar, implantar, mantener y racionalizar el uso de los sistemas de cómputo.

CONTRALORIA. Procura como objetivos básicos, una utilización eficaz y razonable de los recursos financieros y materiales; vigila el cumplimiento adecuado y oportuno de las obligaciones fiscales; diseña, implanta y controla los sistemas presupuestarios, contables y financieros; controla y evalúa las actividades de las áreas operativas; vigila que los programas y procedimientos sean desarrollados y observados.

En relación a la Unidad de Prensa y Difusión, ésta constituye el tema -- central del presente trabajo, por lo que por separado y de manera especial se analiza más adelante.

En el organigrama también aparecen, dentro del sector de apoyo logístico, la Junta Directiva y la Comisión Interna de Administración (CIDA). Son - dos cuerpos colegiados interdisciplinarios que no constituyen, por tanto, unidades administrativas u operativas. Ambas están integradas por -- los directivos de la Institución. Su función consiste en proponer, analizar, aprobar y establecer políticas y normas aplicables por las áreas, - funcionarios y empleados en el desempeño de sus funciones. La Junta Di--

rectiva tiene competencia en las actividades sustantivas; es decir, en las básicas de la Institución y que son su razón de ser. La CIDA, en --- cambio, tiene a su cargo lo relativo a la administración de recursos humanos, materiales, presupuestarios, de informática y organización.

En cuanto a las acciones de Nacional Financiera, se resumen enseguida -- las más importantes durante el lapso 1977-1981 --sin incluir las correspondientes a la comunicación, que por separado se analizan--, las cuales, además de ser recientes, patentizan la amplitud de su ámbito de operación y la trascendencias de sus actos.(31)

ASPECTOS FINANCIEROS. Sus activos significan aproximadamente el 15% del total del sistema bancario mexicano y registraron, en el periodo que se comenta, un incremento de 194.1% al pasar de 136 mil millones de pesos en 1976, a 400 mil millones en 1981. La participación de Nafinsa en el mercado de valores de renta fija, fue en 1981 de 126 mil millones de pesos, cantidad que significa el 11.3% del total nacional. En este renglón el crecimiento registrado en el periodo fue de 500.0%, toda vez que en 1976 era de sólo 21 mil millones de pesos.

En materia de captación de recursos nacionales, su penetración en el mercado es del orden de 12.4%.

Por lo que a endeudamiento externo toca, el total de recursos de que dispuso la Institución, en miles de millones de pesos, fue de 140 en 1976, correspondiendo 38 a las fuentes internas y 102 a las externas; en el año de 1981 el total fue de 400, con 160 de fuentes internas y 240 de externas; es decir, la importancia porcentual de las fuentes externas bajó de 72.9 a 60.0% y las internas subieron de 27.1 a 40.0%.

FOMENTO INDUSTRIAL. De 1977 a 1981 Nacional Financiera promovió el establecimiento de 24 nuevas empresas industriales, con una inversión de 83-mil 330 millones de pesos y la generación directa de 16 mil 517 empleos.

GRUPO INDUSTRIAL NAFINSA. Nafinsa participa en 87 empresas. Lo hace con capital social en 79 y en las 8 restantes administra acciones del Gobierno Federal. Además, tiene una inversión accionaria temporal en 71 industrias, a través de su participación en el mercado de valores. Como estas empresas tienen a su vez 150 filiales, el total de las industrias Nafinsa es de 308 y abarcan los ramos del hierro, acero, fertilizantes, minería, bienes de capital, maquinaria, petroquímica, madera, papel y automotriz.

El capital social pagado en este tipo de empresas fue, en 1976, de 8 mil 900 millones de pesos, y al 31 de diciembre de 1981 de 99 mil 500 millones. Sus activos totales ascendían en 1976 a 132 mil millones de pesos y a finales de 1981 a 443 mil millones. De un total de 107 mil personas -- ocupadas en 1976, se pasó, a diciembre de 1981, a 169 mil. La ventas se incrementaron en 300.0%; en 1976 ascendieron a 50 mil millones de pesos y en 1981 a 200 mil millones.

FINANCIAMIENTO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA. Los apoyos financieros otorgados por la Institución a este sector, permitieron crear 500 nuevas empresas con activos de 4 mil 435 millones de pesos, que generaron 12 -- mil 158 empleos adicionales. De ellas, 109 producen alimentos y 104 fabrican productos metálicos, maquinaria y equipo. Las demás corresponden a los ramos textil, minerales no metálicos, sustancias y productos químicos, industria maderera y de construcción.

MERCADO DE VALORES. En 1977 inició la emisión de petrobonos, de los que ha lanzado al mercado, al 14 de junio de 1982, un total de 41 mil millones de pesos. Durante 1978 y 1979 impulsó la demanda del mercado bursátil, al colocar acciones de empresas de su propiedad, por 2 mil 550 millones de pesos; figuraron entre otras, ConduMex, Cementos Guadalajara, Altos Hornos de México y Banco Internacional, S. A. Además diseñó e instrumentó el Fondo México, por medio del cual se canalizaron a la bolsa de valores recursos del exterior por 2 mil 800 millones de pesos.

También formalizó el Fondo de Promoción Industrial que inyectará 10 mil millones de pesos al mercado de valores, provenientes de los fondos de pensiones y jubilaciones que antes se invertían en valores gubernamentales.

**FINANCIAMIENTO AL DESARROLLO.** El financiamiento canalizado por Nacional Financiera a la actividad económica a fines de 1981, era de 510 mil millones de pesos.

Por medio de las sucursales que operan en la provincia, otorgó créditos por 14 mil 500 millones de pesos a cerca de 4 mil empresas en todo el país.

A través de sus principales fideicomisos de fomento, realizó los siguientes financiamientos en los años 1977-1981: FOGAIN 36 mil 651 millones de pesos; FIDEIN 2 mil 678 millones; FONEP 2 mil 473 millones; FOMIN un mil 285 millones; y FONATUR 18 mil 730 millones.

La Institución contaba, a febrero de 1982, con 350 fideicomisos. Su patrimonio ascendía, a finales de 1981, a 115 mil 511 millones de pesos, en tanto que en 1976 sólo era de 24 mil 860 millones.

De lo expuesto, puede concluirse que las labores que Nacional Financiera ha venido desarrollando para crear empleos, generar proyectos, establecer empresas, descentralizar la actividad económica, propiciar nuevos polos de desarrollo, apoyar a la pequeña y mediana industria, captar ahorro interno para el financiamiento de actividades prioritarias, así como promover el mercado de valores, afirman su trascendencia e importancia nacional, que amerita y demanda, por lo mismo, una efectiva y bien organizada área de comunicación que proyecte en forma óptima, racional y eficaz su imagen y actividades, razones, todas ellas, que influyeron en la decisión selectiva de este trabajo.

### 2.3. UNIDAD DE PRENSA Y DIFUSION

Constituye el área especializada de Nafinsa, dedicada a atender los aspectos relativos a la imagen y proyección de esta Institución y sus funcionarios. A continuación se comentan algunos antecedentes de la misma y su situación a julio de 1982.

#### 2.3.1. ANTECEDENTES

La primera referencia que en Nacional Financiera se tuvo sobre un órgano interno de difusión, aconteció en 1970, año en que se creó, por acuerdo del titular de Nafinsa, la Oficina Auxiliar de la Dirección General, cuya función básica estuvo enmarcada en el empleo de medios informativos y publicitarios con el fin de difundir la imagen institucional como factor de desarrollo del país.

En febrero de 1974 se incorporó a esta Oficina la actividad de relaciones públicas y comenzó a operar desde entonces como Gerencia de Relaciones Públicas, categoría que conservó hasta 1976.(32) Su objetivo principal fue:

Contribuir con la Dirección General y la Subdirección General a mantener la imagen de Nacional Financiera en alto grado; fomentar relaciones favorables y positivas con los clientes e inversionistas, el público en general, los medios de comunicación masiva, las empresas y fideicomisos de Nafinsa, y organismos gubernamentales que incidían en el área de la Institución; así como coordinarse con las Gerencias de Valores, Administrativa y de Personal, para la contratación del personal, cuyas funciones incluían el trato con el público. -  
(33)

Según señalan Adrián García Cortés(34), empleado de la Gerencia de Re-

laciones Públicas, y el Manual de Organización de Nacional Financiera -- (1976), esta Gerencia ejecutó, primordialmente, actividades de relaciones públicas e información y divulgación. (35)

**RELACIONES PUBLICAS.** Las principales funciones sobre esta materia eran: orientar e informar al público sobre actividades propias de la Institución; atenuar actitudes conflictivas; organizar eventos; promover y organizar visitas; otorgar servicios auxiliares a empresas y fideicomisos; cuidar la imagen institucional interna.

**INFORMACION Y DIVULGACION.** Las funciones más importantes de esta especialidad fueron: informar a medios de difusión masiva; supervisar y evaluar los planes publicitarios; contratar agencias publicitarias y empresas especializadas en estudios de mercado; analizar, verificar y controlar la publicidad en los medios informativos contratados por la Institución; condensar en un informe general el material publicitario; presentar audiovisuales; coordinarse con la agencia publicitaria en la grabación y procesamiento de materiales audiovisual y cinematográfico; encargarse de tomas fotográficas y del revelado de éstas; organizar, diseñar, armar y presentar exposiciones.

Ajustar a normas y políticas de la Dirección General toda edición de libros, folletos y propaganda; hacer corrección de estilo en textos o portadas de monografías, informes o resúmenes a publicarse; corregir pruebas de imprenta; auxiliar a las distintas áreas en el desarrollo de ediciones; editar folletos y memorias; ordenar la elaboración de negativos para toda impresión; mantener al día el catálogo de talleres de imprenta (razón social, ubicación, nombres y teléfonos de representantes, capacidad, sistema, calidad, precios y cumplimiento de obligaciones; supervisar el proceso de impresión hasta la recepción de las publicaciones; distribuir éstas, así como llevar su inventario, almacén, directorio de destinatarios y controlar las devoluciones.

**NIVELES DE DIRECCION.** De las funciones de la Gerencia de Relaciones Públicas, se reservó para sí la Dirección General, las siguientes: definir las políticas sobre relaciones públicas, información, publicidad y divulgación; precisar objetivos para cada promoción publicitaria; sancionar el programa de publicidad y ediciones, su calendario y presupuesto para cada año.

Las decisiones se tomaban considerando: los renglones que requerían de mayor promoción, publicidad y divulgación; la importancia jerárquica de los planes a ejecutarse; los ángulos específicos en que debía orientarse la promoción y publicidad; y el énfasis que debía ponerse en estas actividades.

### 2.3.2. ADMINISTRACION 1977-1982

En 1977, parte de las funciones de la Gerencia de Relaciones Públicas, como la organización de eventos y distribución de publicaciones institucionales, se transfirieron a la Gerencia de Servicios Administrativos.

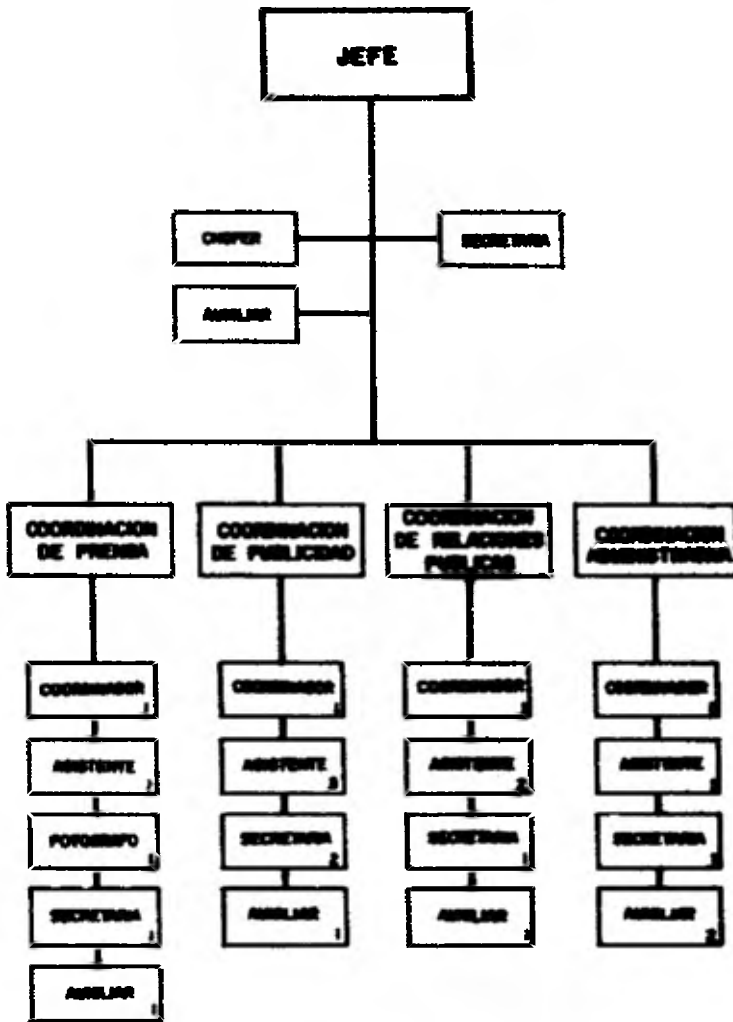
A partir de enero de 1978 se convierte en Jefatura de Relaciones Públicas y Prensa, sin modificar objetivos y funciones, y retoma las actividades transferidas a la Gerencia de Servicios Administrativos. Siguió adscrita a la Dirección General y estructuró su organización con cuatro áreas básicas: (36) Coordinación de Prensa, Coordinación de Publicidad, Coordinación de Relaciones Públicas y Coordinación Administrativa (Figura Núm. 2).

El 28 de agosto de 1978, fue incorporada a la Dirección Administrativa, en lo relativo a publicidad, relaciones públicas y administración. Las actividades de prensa siguieron dependiendo de la Dirección General.

Es importante destacar que la denominación de Jefatura de Relaciones Públicas y Prensa fue sustituida por Unidad de Prensa y Difusión, (37) ha-

FIGURA NUM. 2

**ESTRUCTURA ORGANICA  
DE LA UNIDAD DE PRENSA Y DIFUSION  
DE NACIONAL FINANCIERA**



FUENTE: Nacional Financiera, Unidad de Prensa y Difusión, Investigación Directa.



biéndosele asignado, entre otros, estos objetivos:

Mantener la imagen Institucional de Nacional Financiera, S. A., en un alto grado de confianza y solidez, difundir sus actividades como Banco de Fomento y Desarrollo, -- promover la aceptación de sus valores entre el público, fomentar y mantener relaciones positivas con los clientes e inversionistas, los medios de comunicación masiva, las empresas y fideicomisos, así como dependencias gubernamentales y organismos nacionales y extranjeros que inciden en su área de acción.(38)

En la estructura orgánica de Nacional Financiera, S. A. (Figura Núm. 1), la Unidad de Prensa y Difusión está ubicada como entidad de apoyo. Otorga sus servicios especializados a toda la Institución, a través de las cuatro áreas de trabajo que la integran, mismas que están dirigidas y supervisadas por coordinadores, responsables de la planeación y ejecución de programas y actividades en su respectivo campo de acción.(39)

Las áreas de Prensa, Publicidad y Relaciones Públicas, cumplen sus funciones específicas mediante la aplicación de diversas "técnicas de comunicación", en una "acción conjunta" y de "mutuo apoyo", cuyo objetivo final es proyectar una imagen de solidez y confianza de Nacional Financiera.(40)

**COORDINACION DE PRENSA.** Se encarga de difundir las actividades de Nacional Financiera, de su titular y de sus principales funcionarios, a través de los medios informativos y en una acción tendiente a proyectar y preservar la buena imagen institucional.(41)

Las funciones de esta Coordinación son:

- Cubrir las actividades del Director General y de los principales-

funcionarios en ponencias, juntas de trabajo, inauguraciones, conferencias, reuniones públicas e invitaciones especiales.

Se intenta con el desarrollo de esta actividad, lograr una imagen "positiva" y "constante" mediante la adecuada difusión de las labores de la Institución. Para el efecto, se siguen los siguientes procedimientos:

La Unidad de Prensa y Difusión recibe el programa o agenda de la actividad a realizar por el Director General o funcionarios.

El titular de la Unidad determina el personal responsable de cubrir el evento, entre el fotógrafo, el asistente y el coordinador --según sea el caso--, quienes efectúan tomas fotográficas y grabaciones, respectivamente. En ocasiones se realizan reuniones privadas donde no se permite el acceso al personal de la Unidad. En ambas situaciones, los directivos proporcionan el material informativo estructurado --haciendo énfasis en los lineamientos que --deseen destacar-- para ser distribuido a los medios informativos. Pero la Coordinación de Prensa siempre le da el "toque periodístico", consistente en una simple síntesis.

- Cubrir conferencias de prensa del Director General con los reporteros de la fuente financiera.

Se tienen programadas dos conferencias al año (enero y julio). La Unidad de Prensa y Difusión es informada anticipadamente del lugar y fecha del acto.

Corresponde a la Coordinación de Prensa, invitar a los reporteros acreditados (a julio de 1982 eran 67 y 63 medios --prensa, radio, T.V. y agencias noticiosas--), así como conversar con ellos, antes del evento, para conocer y prever las preguntas que irán a --

los mejores restaurantes de la entidad, comidas y bebidas. Durante la inauguración, les proporciona el boletín de prensa y evita que los funcionarios sean entrevistados. Con frecuencia los periodistas de provincia piden "embute" para publicar las notas, desconociéndose si han tenido éxito sus gestiones. Si el acto se desarrolló en forma distinta a lo programado, las modalidades suscitadas se dan a conocer a la Coordinación de Prensa de la Unidad, -- por larga distancia, a fin de ajustar el boletín preelaborado para los medios capitalinos.

- Integrar un banco de información.

Esta tarea es importante porque permite constituir un elemento de consulta para la emisión de nuevos boletines, realizar recapitulaciones o servir de apoyo en el trato directo con los reporteros.

Toda información debe someterse a transcripción, revisión, corrección de estilo, clasificación (notas periodísticas, datos proporcionados por distintas áreas de la Institución, eventos) y archivo. Sin embargo, estas actividades no se realizan por desinterés de los distintos funcionarios en su consulta, porque la información contenida en los principales boletines es enviada por ellos mismos, ya estructurada y, además, porque cuando los reporteros demandan noticias se les responde **NO HAY INFORMACION!**

- Reporteo gráfico en la celebración de eventos institucionales, -- firmas, convenios, inauguraciones, congresos.

Se pretende resaltar, en la información destinada a prensa, aspectos relevantes de la Institución.

La Unidad dispone, desde 1970, de un fotógrafo profesional encargado de cubrir la información gráfica y de integrar el archivo co

responsable. Las fotografías que obtiene complementan la información escrita, especialmente cuando los medios informativos no envían fotografías a los eventos a que fueron invitados.

Tareas a cargo de este especialista son: facilitar el laboratorio fotográfico de su propiedad, debido a que la Unidad carece de éste; en eventos fuera de la Ciudad de México, debe regresar a la Capital para efectuar el revelado, lo que en muchos casos ha impedido la entrega oportuna de las gráficas, recurriendo la Coordinación a posponer el envío del boletín de prensa uno o varios días, o a distribuirlo sin las fotografías respectivas; sacar copias de las gráficas destinadas a prensa (cuyos negativos miden 5mm, ampliados por lo general a 5 x 7: 3 columnas de un periódico), al boletín Nafinotas (fotos en blanco y negro) y a la revista Expresión (fotos a color); auxiliar a otras áreas con tomas fotográficas de actividades culturales y deportivas.

- Coordinar la distribución de boletines de prensa.

El objetivo es cuidar la imagen institucional, haciendo llegar a los reporteros acreditados, personal y oportunamente, la información.

El coordinador solicita, previamente, vehículos de la Institución para este propósito al coordinador administrativo de la Unidad, quien transmite la petición a la Gerencia de Servicios Administrativos; ésta pone a disposición de la Coordinación de Prensa exclusivamente un vehículo y un chofer, aparentemente por las restricciones existentes para laborar y cobrar horas extras. Por su parte, el coordinador administrativo facilita dos auxiliares de la Unidad, los cuales se dividen la distribución en dos rutas (centro y sur de la Ciudad de México).

Como se menciona anteriormente, el material informativo lo proporcionan los directivos, quienes lo envían a la Unidad de Prensa y Difusión por lo regular a las 17:30. Si la información llega a -- más tardar a las 18:00, se estructura "periodísticamente", se fotocopian 67 ejemplares y se colocan en sobres membretados con el nombre del reportero y del medio para el cual trabajan. Este mecanismo se da por terminado a las 19:00 y se turna a distribución.

Por el corto lapso que se da para el reparto y lo inoportuno de la hora en que se realiza, generalmente los auxiliares se ven --- obligados a entregar el boletín a cualquier persona del medio respectivo; de esta forma, persiste el riesgo de que el reportero no lo reciba, que no se publique, o que de hacerse, no le den el espacio ni encabezado deseado.

Obligación del coordinador es, aunque no la lleva a efecto, avisar oportunamente a todos los reporteros del envío del boletín con la finalidad de que estén pendientes de su entrega, así como ratificar, por medio de llamada telefónica, su recibo.

Por otro lado, representantes de las áreas que editan las publicaciones informativas de la Institución (Nafinotas, Expresión y Mercado de Valores), recogen en la Coordinación de Prensa los mismos boletines enviados a los medios de información.

- Seleccionar y analizar información contenida en los periódicos matutinos, de mediodía y vespertinos, así como en revistas, para integrar el recorte diario de prensa.

Esta actividad tiene el objetivo de mantener oportunamente informados a los funcionarios, sobre lo que se publica acerca de Nafinsa, primordialmente, así como lo relacionado con sus actividades básicas o de cierto interés. En esta forma, se enteran sin tener-

que revisar todas las publicaciones.

A las 7:30, el auxiliar de prensa recaba los principales periódicos y revistas del día, capitalinos. A las 7:45 comienza a revisar, junto con el asistente de prensa, todas las secciones contenidas en 17 periódicos.

Este auxiliar es ayudado por el de la Coordinación Administrativa, en cuestiones de recorte, pegado y copiado (36 juegos) de las notas seleccionadas. Este proceso debe concluirse a las 9:30 y se turna a distribución, la cual finaliza a las 11:30.

Más tarde, el auxiliar de prensa compra en cualquier puesto de periódicos El Sol de México, Mediodía y las Últimas Noticias. Si se publica información sobre Nafinsa, la nota recibe el procesamiento anteriormente descrito, con excepción de la distribución que, en este caso, es exclusiva para la Dirección General y el área específica que menciona la noticia.

La revisión de periódicos vespertinos es esporádica.

- Elaborar síntesis de columnas publicadas en los diarios.

Su propósito es enterar al Director General sobre cuestiones políticas, económicas o financieras no tratadas en las notas informativas generales.

Esta actividad se realiza ocasionalmente, dependiendo de la hora en que asiste el coordinador a sus labores y del humor en que se encuentre.

- Analizar y clasificar las publicaciones (nacionales y extranjeras) recibidas en la Unidad de Prensa y Difusión.

La finalidad está en detectar su carácter, tendencias, profesionalismo, importancia, medio en que circula, periodistas o personas relacionadas con su edición, a fin de conocer el tratamiento que, en su caso, pudieran dar a boletines o actividades de Kafinsa.

Se lleva un registro el cual contiene: número de ejemplares publicados, tamaño, precio, nombre del director de la publicación y periodicidad de la misma, entre otros datos.

- Realizar sinopsis informativa semanal de notas relevantes en materia financiera, económica y hacendaria.

Tiene como objetivo proporcionar un elemento recordatorio sobre la materia y de fácil localización a directivos de la Institución y a la propia Unidad de Prensa y Difusión.

Se distribuye internamente a nivel de Directores. Del recorte de prensa, se seleccionan las notas relevantes, se resumen y se distribuyen juegos todos los viernes.

- Realizar control y análisis de la información de noticias de radio y T.V.

Se busca con esta actividad, detectar información sobre Kafinsa, procurando captar políticas, tiempo proporcionado por estos medios, trato que se le brinde a la Institución y tendencia de las noticias.

No existe personal suficiente para llevar a cabo esta actividad. Se cuenta sólo con un radio y una televisión, ambos con fallas técnicas de operación. Como resulta obvio, en estas condiciones no se puede efectuar un control y mucho menos un análisis informa

tivo adecuado, sobre lo que tratan los distintos canales y estaciones.

- Colaborar con sucursales, fideicomisos y filiales, en el campo periodístico y brindarles asesoría en esta materia.

El fin de esta función es coordinar la información a difundir por cada una de estas entidades en los medios informativos, para evitar contradicciones y preservar, en lo posible, una imagen corporativa de Nafinsa.

Sin embargo, poco se realiza de esta actividad, pues las empresas y fideicomisos cuentan con oficina de prensa o de relaciones públicas; en ella desempeñan su labor informativa como mejor conviene a sus intereses, sin ejercer una acción corporativa, lo cual impide alcanzar una eficiencia adecuada o el desarrollo óptimo de esta función.

- Evaluar la información generada en periódicos y revistas capitalinos.

Esta actividad tiene el propósito de conocer la imagen institucional a través de la opinión contenida en las notas informativas de prensa.

Para llevarla a cabo se efectúa un análisis cuantitativo y cualitativo de la información referida a Nafinsa y/o a funcionarios de la misma, generada por emisión o no de boletines de prensa.

Los resultados obtenidos por concepto de espacio, lineaje y costo aproximado en gacetilla política, otorgados en cada medio, se vacían a un registro, lo que permite saber el gasto estimado para la Institución si hubiera emitido las referencias como notas pagadas.



das.

Los ahorros obtenidos se demuestran con los cálculos correspondientes a enero-junio y julio-diciembre de 1981:(42)

- a) En el primer semestre se emitieron 23 boletines y se realizó una conferencia de prensa; su costo hubiera sido de 11 millones 614 mil pesos; en el segundo se emitieron 19 boletines, con un costo estimado de 5 millones 103 mil pesos; ésto es, se ahorró en ese año, un total de 16 millones 717 mil pesos.
- b) Las menciones de Nafinsa de enero a junio no generadas por boletines, considerando su costo a nivel de gacetilla política, habrían significado un gasto de 11 millones 474 mil pesos, en tanto que las realizadas de julio a diciembre, 12 millones 472 mil pesos. Ambos harían un importe total de 23 millones 946 mil pesos.

Cabe mencionar que cuando los fideicomisos realizan alguna información relativa a Nacional Financiera, la Unidad de Prensa y Difusión de ésta, la registra como propia, situación que también contabilizan los fideicomisos; surge así una duplicidad, por apropiarse la Unidad menciones que no le corresponden.

- Relacionarse con los representantes de los medios informativos -- (prensa, radio, T.V. y agencias de noticias).

El objetivo es mantener una constante y positiva imagen institucional, en buen lugar, con óptimo lineaje, espacio y tiempo y tal vez sin costo alguno.

El procedimiento que se sigue en el desarrollo de esta función -- es: el Jefe de la Unidad invita a funcionarios de los medios, co-

lumnistas y reporteros (registrados en las Coordinaciones de Prensa y de Relaciones Públicas) a comidas y cenas en restaurantes de primera clase. Estos gastos generalmente se realizan con cargo a las partidas presupuestales de atenciones y gastos de representación, pero sucede que con cierta regularidad se trata de comidas ficticias o a las cuales asisten personas distintas o de la Unidad, argumentando, para efecto de reconocimiento de la erogación, que lo hicieron --cuando en realidad no fue así--, con representantes de los medios de difusión.

Otra práctica seguida para mantener cordiales relaciones y óptimas respuestas en los medios y con los representantes, es la entrega de obsequios. A nombre del Director General y del Jefe de la Unidad de Prensa y Difusión, se les dan regalos con motivo de la Convención Nacional Bancaria, Navidad o en eventos especiales.

A manera de paréntesis, cabe indicar que los periodistas o publicistas de prensa, reciben comisión del propio medio para el cual trabajan, cuando obtienen para éste publicidad oficial o privada.

Debe señalarse, por otra parte, que la Coordinación de Prensa --- cuenta con el apoyo publicitario que elabora la agencia concesionada. Este material se entrega al Jefe de la Unidad de Prensa y Difusión, quien ordena su inserción directamente con el reportero (sólo en prensa, pues en los demás medios lo realiza la agencia). De esta manera, obtiene un mecanismo de negociación que explota en favor de la Institución, logrando un trato preferencial del periodista y del medio. La Unidad justifica su acción, afirmando -- que:

Los diarios trabajan como empresas y la pre disposición hacia nuestra información, está sujeta al trato económico que se les dé; -- las comisiones de los reporteros son su --- principal fuente de ingresos, debido a que sus sueldos son muy bajos. (43)

COORDINACION DE PUBLICIDAD. El coordinador que se encuentra al frente de la misma, dirige, supervisa e implementa programas publicitarios aprobados por el Comité de Publicidad.

Este Comité se creó en 1978 y lo integran: con la representación de Nafinsa, el Director General, el Subdirector General Financiero y el Director Administrativo, y por el Banco Internacional, su Director General; - este grupo constituye el área de decisión del Comité. También participan, por parte de Nacional Financiera, el Jefe de la Unidad de Prensa y Difusión, el Director de Operaciones Bancarias, el Gerente General de Banca de Inversión, y los Gerentes de Valores y de Sucursales; el primero ejecuta las decisiones del Comité, le presenta proyectos publicitarios, y tiene facultad para cubrir los costos de los trabajos autorizados a la agencia publicitaria contratada, siempre y cuando hayan sido entregados y reúnan las características aprobadas; los demás miembros de este segundo grupo, evalúan los proyectos publicitarios en función a los posibles efectos sobre los servicios que ofrecen sus áreas.

La Coordinación es responsable de:(44)

- Coordinar los trabajos de investigación publicitaria encomendados a la Asociación de Corresponsales Americanos, a International --- Research Association (INRA) y al Instituto Mexicano de Opinión Pública (IMOP). Estas firmas realizan estudios de producto, mercado, imagen, conocimiento, actitud y concepto; "pre-test" (evaluaciones previas de campaña); estudios de 24 horas de recordación y penetración publicitaria; chequeos de competencia; "mapping", y otros.
- Supervisar y coordinar la producción publicitaria. Para tal efecto, concursaron cinco agencias publicitarias, resultando ganadora Arouesty y Asociados, S. A., quien se comprometió con la Institución, mediante Contrato Mercantil de Publicidad, suscrito el 12 -

de septiembre de 1980, a:(45)

Proporcionar todos los servicios publicitarios, de promoción y -- propaganda que requiera Nacional Financiera para sí o para algunos de los fideicomisos de los que es fiduciaria, dentro de la -- República Mexicana, incluyendo los siguientes:

Planeación integral de campañas publicitarias para promover las - actividades y servicios que presta Nafinsa; estudios, análisis e investigación de los medios de difusión, de sus tendencias y políticas, así como de la estrategia para aplicarlos a las campañas - publicitarias de Nafinsa; estudios de estrategias generales de cada campaña publicitaria, incluyendo promociones, publicidad en -- prensa, radio, televisión, cine, gráfica impresa y otros.

Asesorar a la Institución en la preparación de presupuestos por - campaña publicitaria y presentación de proyectos exclusivos para cada caso; asesorarla para que coordine sus actividades de relaciones públicas con sus programas de publicidad, cuidando en todo momento su imagen corporativa; asesorarla respecto a su situación y posición en el mercado, recomendando la estrategia a seguir y, - en su caso, presentando proyectos de bocetos, textos publicitarios, "story board", "scripts".

Preparación, elaboración y asistencia técnica relativa a filmaciones, grabaciones, impresos y publicidad directa en general; presentar presupuestos sobre materiales y trabajos que se requieran por campaña a efecto de que el Comité de Publicidad de Nafinsa -- proceda a su estudio y, en su caso, a su aprobación.

Contratar a nombre y/o a favor de Nafinsa la adquisición temporal o definitiva de derechos de autor sobre cualquier tipo de obra, - sobre derechos de patentes, marcas, avisos comerciales, o para --

utilizar obra de terceros, nombres de personas o temas en su publicidad.

Preparar textos, ilustraciones y originales terminados para publicaciones, carteleras y cualquier otro tipo de medio impreso de -- campañas publicitarias autorizadas previamente por el Comité de -- Publicidad de Nafinsa; preparar comerciales para T.V., radio y -- cine, incluyendo sus textos, "scripts", placas para cine y documentales, así como planeación y desarrollo de los mismos; buscar nombres, marcas, emblemas y "slogans" que hayan de requerirse y utilizarse para campañas publicitarias específicas.

Supervisar y dirigir trabajos de arte, filmación y grabación; investigar y recomendar los medios idóneos para la canalización de las campañas publicitarias, procurando en todo momento el mejor aprovechamiento del presupuesto existente para cada caso.

Evitar omisiones, cortes, interrupciones, indebida ubicación de anuncios o defectos de producción, ejerciendo control directo sobre los mismos y, en su caso, exigiendo las reposiciones necesarias. Realizar visitas de inspección, previa orden escrita para tal efecto, a los lugares en donde existan anuncios exteriores, reportando el estado que guardan.

- Organizar y coordinar la producción de exposiciones y "stands" en que participe la Institución.
- Programar y contratar medios de prensa (periódicos y revistas).
- Colaborar en la elaboración del presupuesto anual publicitario.
- Asesorar y colaborar con sucursales, fideicomisos y empresas Nafinsa, en el campo de la publicidad.

- Atender a representantes de medios publicitarios.
- Verificar los datos contenidos en el informe trimestral que entrega a esta Coordinación la agencia Arouesty y Asociados, S. A., -- respecto al ejercicio de cada campaña publicitaria, así como contratos, órdenes de trabajo y convenios celebrados a su nombre.
- Controlar los expedientes donde conste que la publicidad contratada se ha realizado.
- Comprobar la correcta publicidad de Nafinsa en radio, T.V. y prensa, en cuanto a lineaje, tiempo y espacio, correspondientes.

COORDINACION DE RELACIONES PUBLICAS. Realiza programas que "contribuyen a fomentar relaciones favorables y actitudes positivas" hacia la Institución; supervisa la correcta implementación de la "imagen corporativa" de Nacional Financiera; organiza eventos, congresos, conferencias, simposios, seminarios, reuniones de trabajo y exposiciones; asesora y colabora con sucursales, fideicomisos y empresas Nafinsa, en el campo de las relaciones públicas.

Auxilia a todas las áreas en la recepción y atención de visitantes; planea o coordina visitas de grupos interesados en conocer proyectos, obras y empresas apoyadas por la Institución; organiza visitas culturales para funcionarios o invitados de Nafinsa; apoya a titulares de las diversas áreas en trámites de documentación para viajes al extranjero en comisión oficial; atiende en el aeropuerto a funcionarios que viajan al extranjero, tanto al partir como al regresar.

Elabora informes, invitaciones y comunicaciones especiales de cortesía; diseña, produce y distribuye artículos promocionales; selecciona regalos que otorga a funcionarios, periodistas y clientes especiales; y coordina las actividades del grupo de edecanes de Nacional Financiera.(46)

COORDINACION ADMINISTRATIVA. Entre sus funciones están proyectar y controlar el presupuesto de la Unidad, vigilando su ejercicio; mantener relación permanente con la Contraloría General, Gerencia de Personal y Gerencia de Servicios Administrativos, en relación al trámite operativo de la Unidad; revisar y controlar pedidos, facturas y cualquier otra documentación originada por gastos propios de la Unidad; tramitar y controlar altas, bajas, permisos y vacaciones del personal de la misma; obtener bienes y servicios necesarios para su funcionamiento; revisar y sancionar liquidaciones de viáticos del personal de la Unidad; manejar los recursos de caja chica; solicitar vehículos a la Gerencia de Servicios Administrativos para la distribución de diversos materiales (regalos, boletines de prensa, facturas, publicaciones, entre otros).(47)

### 2.3.3. ASPECTOS PRESUPUESTALES

El ejercicio presupuestal de Nacional Financiera, abarca los últimos seis meses de cada año y los seis primeros del siguiente; se inicia el 1° de julio y termina el 30 de junio.

Para los ejercicios 1980/1981 y 1981/1982, sus presupuestos fueron de 1 mil 498 millones de pesos y de 2 mil 11 millones, respectivamente. De estas sumas, se destinó a actividades propias de la Unidad de Prensa y Difusión, el 11.5% en el primer caso (172 millones de pesos), y 10.9% en el segundo (219 millones).(48)

En comparación con la banca privada, el presupuesto de Nafinsa para actividades de comunicación social ha sido modesto, pues Bancomer cuenta con un presupuesto para 1982 en estos renglones que significa el 14.0% de su gasto total(49) y el Banco Nacional de México les destina el 22.0%.(50)

Frente a instituciones afines de carácter oficial, también la posición de Nacional Financiera es inferior, ya que Somex y Banobras, por ejem--

plo, tienen un presupuesto para publicidad, relaciones públicas y difusión, en el año de 1982, de 280 millones(51) y 348 millones de pesos,(52) respectivamente. Es decir, su gasto es superior al de Nafinsa en 27.9% y 58.9%.

Uno de los factores que puede ser causa de que Nacional Financiera tenga una posición más conservadora que otras instituciones de crédito, es la utilidad que logra y que, en relación a su capital y objetivo social considere razonable y suficiente.

Así, por ejemplo, la utilidad del ejercicio 1979/1980 fue de 19.7% (887 millones de pesos y en 1980/1981 de 22.0% (1 mil 244 millones de pesos). (53) Ante estos resultados puede prevalecer el criterio de que el gasto total asignado a la Unidad es adecuado.

La utilidad y los resultados contables no dependen sólo de una buena publicidad e imagen; éstas contribuyen a mejorarlos, pero generalmente, se deben y tienen estrecha relación a otros factores: recursos y medios de trabajo, organización de que se dispone, autonomía y autoridad para desarrollar labores, participación de profesionales y técnicos especializados, grado de eficiencia y responsabilidad con que se trabaja, creatividad e imaginación aplicadas, crédito y confianza comercial lograda, aceptación y garantía de bienes y servicios que ofrece, así como evaluación, corrección y ajuste de programas y desviaciones.

Aun bajo el criterio de no gastar más en publicidad e imagen, se podría mejorar y superar la proyección de Nafinsa, simplemente implantando una política de difusión y comunicación corporativa, mediante la unión y --- coordinación de esfuerzos y recursos que sobre la materia destinan los organismos y empresas que son de su propiedad. Simultáneamente, empresas y filiales de Nafinsa obtendrían mayor promoción y crédito al darse a conocer, y reiterarse públicamente, el respaldo y la participación en -- ellas de Nacional Financiera.



Para tener una idea de la magnitud de los recursos que podrían conjugarse, los cinco fideicomisos de fomento de Nafinsa, por ejemplo, tuvieron en conjunto, para 1982, un presupuesto anual de publicidad y relaciones públicas, sin considerar la administración empleada en su ejecución, de 130 millones de pesos aproximadamente, (54) cifra equivalente al 59.4% de lo previsto por Nafinsa para estos conceptos en el mismo ejercicio.

Las empresas en las que Nafinsa es socio mayoritario son 23, al mes de abril de 1982, encontrándose entre ellas Altos Hornos de México, Forjamex, Banco Internacional, S. A., Fertilizantes Mexicanos, S. A. y Alimentos del Fuerte. (55) De ellas, sólo Banco Internacional, S. A. (BISA), desarrolla una promoción conjunta con Nacional Financiera, que por cierto ha beneficiado más al propio banco por el prestigio que tiene esta última.

El siguiente capítulo incluye opciones y recomendaciones específicas para esta coordinación de esfuerzos entre Nafinsa, sus fideicomisos y las empresas en las que es accionista mayoritario.

**DEL AREA DE PRENSA.** De las cuatro áreas básicas de la Unidad de Prensa y Difusión, la de Prensa es la que dispone de menos recursos económicos. - Así, del presupuesto para el ejercicio 1981/1982 le correspondió sólo el 3.2% del gasto total de la Unidad, con una asignación de 7 millones 467-mil pesos, distribuidos en cuatro conceptos: inserciones pagadas, suscripciones, revistas técnicas y otros. (56)

El renglón más importante, en cuanto a gasto, es el de inserciones pagadas, que absorbe más de la mitad del presupuesto de la Coordinación, con 4 millones 18 mil pesos que se emplean, preferentemente, para cubrir las llamadas publicaciones obligatorias, relativas a los balances y estados financieros que, por disposición de la Ley General de Instituciones de Crédito, deben publicarse anual y mensualmente en el Diario Oficial y en los periódicos de mayor circulación.

Estas inserciones se canalizan a los medios a través de los reporteros - de la fuente financiera, quienes así reciben la comisión que aquellos cubren a agencias o corresponsales. Estas comisiones que obtienen los periodistas acreditados, encierran un triple propósito: contribuir a mejorar sus ingresos; fomentarles una mejor disponibilidad o simpatía hacia la fuente; y lograr a través de ellos, que los medios otorguen la frecuencia, tamaño, ubicación y posición de las inserciones que se les encargue.

En una proporción significativamente baja, se canalizan los recursos de este concepto --inserciones pagadas-- en publicaciones muy especiales y esporádicas de algunos boletines, conferencias de prensa, entrevistas o noticias relevantes, cuando se les quiere destacar dándoles "cabeza" de varias columnas y ubicándolas en páginas y líneas preferentes. Estas publicaciones y sus pagos se realizan también a través de los reporteros - de la fuente, con lo que reciben otra oportunidad de ganar la comisión - aplicable, circunstancia que sin embargo tiene lugar no más de media docena de veces al año. Asimismo, se utilizan los recursos de esta partida en la publicación de convocatorias, avisos y esquelas.

De las erogaciones presupuestadas por Nacional Financiera en el ejercicio 1981/1982 relacionadas directamente con la prensa, corresponde a las suscripciones el segundo lugar por su monto, con un gasto anual de 1 millón 447 mil pesos, de los cuales se tienen comprometidos 1 millón 5 mil pesos (69.5%) en periódicos y 331 mil pesos (22.9%) en revistas; la diferencia de 111 mil pesos (7.6%) no fue posible determinar dónde se aplica, pero parece ser una reserva utilizable indistintamente en uno u otro medio. (57)

Es importante señalar que, no obstante la utilidad que podría significarle a la Unidad de Prensa y Difusión el manejo de las suscripciones como apoyo para mantener cordiales relaciones con los medios informativos y reporteros, por decisiones ajenas a ella y por supuestas inconveniencias

operativas, está a cargo de otras áreas, y sólo le asignan para su aplicación directa 84 mil pesos (5.8%).

En efecto, las suscripciones de periódicos están encomendadas a la Gerencia de Servicios Administrativos, aparentemente porque deben distribuirse en diversas oficinas; esta actividad, además de ser afin a dicha Gerencia, la puede realizar porque cuenta con recursos humanos y materiales, en tanto, se explica, Prensa y Difusión no los dispone. A su vez, las suscripciones de revistas, por llegar a contener alguna información calificada como técnica, están conferidas a la Gerencia de Investigaciones Industriales e Información Técnica, la cual, entre otras funciones, administra la biblioteca-hemeroteca institucional de Nafinsa.

Ahora bien, suele afirmarse que las suscripciones son un indicador de la preferencia y simpatía de la fuente por algunos de los medios, pero en el caso de Nacional Financiera esto es relativo, porque los propios funcionarios a quienes se destinan, las seleccionan por sí mismos. Con ello, nuevamente, se le restan a la Unidad de Prensa y Difusión elementos de posible negociación y enlace con reporteros y medios informativos.

A febrero de 1982, las suscripciones de periódicos ascendían a 402 ejemplares, de los que correspondían a Excélsior 27.9%, a Novedades 13.9%, a Uno Más Uno 11.4%, a El Universal 9.5% y El Heraldó 8.0%. En función a su valor, tocaba a Excélsior el 21.5%, a The New York Times Diario 16.9%, a Novedades 13.6%, a El Heraldó 8.6% y a El Universal 7.9%.

A febrero de 1982, las suscripciones de revistas sumaban 97 ejemplares, con un costo anual de 330 mil pesos. En cuanto a volumen, las tres más importantes eran Proceso con 24.7%, Siempre con 21.6% y Expansión con 14.4%. En función al costo, los tres primeros lugares correspondían a The Weekly, que absorbía el 61.7% del costo total de revistas, con 204 mil pesos, a Proceso con 9.3% y 31 mil pesos y a Siempre con 6.8% y 23 -

mil pesos.

CUADRO NUM. 1

SUSCRIPCIONES A PERIODICOS AL MES DE FEBRERO DE 1982(58)

Periódicos	Número de ejemplares	Costo Anual (miles de pesos)
El Centenario	3	3.0
El Día	16	22.4
El Financiero	22	22.0
El Heraldó	32	86.8
El Nacional	8	7.7
El Sol de México	19	40.0
El Universal	38	79.5
Excélsior	112	216.0
Novedades	56	136.6
The News	10	34.5
The New York Times Diario	16	169.5
The New York Times Dominical	9	54.9
The Wall Street Journal	15	67.3
Uno Más Uno	46	64.8
<b>TOTAL</b>	<b>402</b>	<b>1'005.0</b>

CUADRO NUM. 2

SUSCRIPCIONES A REVISTAS AL MES DE FEBRERO DE 1982(59)

---

Revistas	Número de ejemplares	Costo Anual (miles de pesos)
Ciencia y Desarrollo	1	0.2
El Agrarista	5	5.0
Expansión	14	13.8
Hoy	2	1.0
Impacto	1	1.0
La Nación	1	0.2
La Palabra y el Hombre	1	0.2
Le Monde	1	12.0
New Week	2	3.4
Proceso	24	30.9
Revista Internacional de Ciencias Administrativas	1	1.4
Revista Política Semanal	1	1.2
Siempre	21	22.5
The Washington Post	2	15.4
The Weekly	5	204.0
The World Business Digest	1	2.0
Time Life	2	3.1
Time Life International	9	8.8
Week	3	4.3
<b>TOTAL</b>	<b>97</b>	<b>330.4</b>

---

grado de confiabilidad, como protección de la fuente y de los periodistas acreditados que por este sistema, reciben uno de los pagos por -- sus servicios. A cambio de esta remuneración, los reporteros deben publicar los llamados boletines de prensa, sin costo adicional, y además se presume que deben mantener cierta disponibilidad hacia la fuente. Este comportamiento, sin embargo, no es general, pues sin duda alguna se favorece a determinados periodistas con una importante proporción de la suma señalada y quizá haya quienes no reciban pago por este concepto.

Refrendan la posibilidad de la existencia de este sistema de retribución a los reporteros acreditados, los boletines de prensa, los cuales, como en todas las entidades del Gobierno, constituyen la forma preferida por la Unidad de Prensa y Difusión para dar a conocer las actividades de Nacional Financiera y mantenerla presente en la opinión pública y política, y como no tienen un costo específico para Nafinsa, su publicación -- sólo puede darse en la forma que se está comentando.

**DEL AREA DE PUBLICIDAD.** La publicidad constituye el principal renglón en cuanto al presupuesto de la Unidad de Prensa y Difusión. Le corresponde el 75.8% del total que tiene asignado para el ejercicio 1981/1982, con -- 165 millones 559 mil pesos. Su aplicación se ejerce a través de cuatro -- grandes grupos: medios primarios, medios secundarios o colaterales, su-- cursales y artículos promocionales. (61)

Das terceras partes del presupuesto de publicidad se aplican a los me--- dios primarios, para los que se tiene una asignación directa de 104 mi--- llones 585 mil pesos y 9 millones 196 mil pesos están previstos para --- atender la producción correspondiente.

El gasto directo en los medios primarios está integrado con 22 millones- 446 mil pesos (21.5%), para televisión; 47 millones 378 mil pesos -----

(45.3%), para radio; y 34 millones 761 mil pesos (33.2%), para prensa. -  
Forman los gastos indirectos, 8 millones en producción de medios, 250 --  
mil pesos para logotipos y 946 mil de ambientación.(62)

El presupuesto de los medios colaterales o secundarios está constituido-  
de la siguiente manera: total, 37 millones 219 mil pesos; anuncios exte-  
riores, 13 millones 608 mil pesos (36.6%); cine, 3 millones 927 mil pe--  
sos (10.6%); eventos especiales, 17 millones 210 mil pesos (46.2%); expo-  
siciones, 754 mil pesos (2.0%); y revistas, 1 millón 720 mil pesos -----  
(4.6%).

El presupuesto para sucursales es el más bajo de los cuatro rubros que -  
integran la publicidad. Su millón 280 mil pesos está distribuido en 630-  
mil para cuatro sucursales regionales en operación (Coatzacoalcos, Cuer-  
navaca, Hermosillo y Tampico) de un total de 23 en servicio a abril de -  
1982, y en 650 mil pesos para ocho nuevas sucursales.

El rubro de artículos promocionales tiene una asignación de 13 millones-  
279 mil pesos, equivalentes al 8.0% del presupuesto total de publicidad.  
Su destino no es específico por lo que está abierto a las necesidades --  
que puedan presentarse. Tradicionalmente se ha usado en agendas, calenda-  
rios, llaveros, dulces, plumas, encendedores y carpetas.

El presupuesto total de publicidad de 165 millones 559 mil pesos, se dis-  
tribuyó por tipo de promoción, de la siguiente manera:(63) campaña de --  
captación de valores en el área metropolitana y provincia, incluyendo la  
producción necesaria, 150 millones 246 mil pesos (90.8%); campañas loca-  
les en sucursales regionales 3 millones 254 mil pesos (1.9%); imagen ---  
institucional 3 millones de pesos (1.8%); publicaciones en el extranjero  
2 millones de pesos (1.2%); programa de investigaciones 1 millón 500 mil

pesos (0.9%); y, otros, 5 millones 559 mil pesos (3.4%).

En cuanto a medios específicos utilizados para publicidad, la información obtenida se refiere sólo al segundo semestre del ejercicio presupuestal 1981-1982; esto es, a los meses comprendidos de enero a junio de 1982 y en algunos sólo a una parte del período. (64) A pesar de ello, se estima que la muestra captada es suficiente para detectar cuáles son los medios que la agencia publicitaria, e inducida por ella, Nacional Financiera, consideran más efectivos.

En televisión lo realizado y los compromisos contraídos comprenden sólo a los canales 2, 5 y 13. En el canal 2 se utilizan cinco "spots" semanales de 30 segundos cada uno, a un costo de 182 mil pesos el "spot"; en el canal 5 están contratados diez "spots" semanales, también de 30 segundos, a un costo de 108 mil pesos cada uno.

En el canal 13 hay una publicidad especial que sólo en el mes de marzo de 1982, ascendió a 6 millones de pesos, utilizados en eventos especiales que, conjuntamente con la agencia publicitaria, se seleccionan según la programación específica que el canal tenga en cada mes.

Por lo que respecta a la prensa del área metropolitana, los anuncios publicitarios se efectúan en Excélsior, Novedades y El Herald, a razón de cuatro mensuales para los meses de febrero a junio; tres mensuales para El Universal y El Sol de México y dos para Uno Más Uno. Estos anuncios son de un mismo tamaño para los periódicos enunciados (200 x 12) y la tarifa de cada uno de ellos es uniforme, a razón de 96 mil pesos por anuncio. Lo anterior significa que de febrero a junio se tendrá un gasto de 1 millón 920 mil pesos para Excélsior, así como para Novedades y El Herald; de 1 millón 440 mil pesos para El Universal y El Sol de México; de 960 mil pesos para Uno Más Uno.



En revistas no fue posible conocer el desglose en cuanto a la aplicación del gasto, debido a que aparentemente se carece de un programa y los --- anuncios se van concediendo según sean las necesidades de la Institución o las presiones que estos medios ejerzan sobre la misma. En el propio pe- riodo de febrero a junio de 1982, el gasto reservado para revistas es de 626 mil pesos en total, inversión publicitaria que representa sólo el -- 6.5% de lo que se gasta en periódicos.

Las estaciones radiofónicas que se utilizan en la Ciudad de México son - XEW, XHSON-FM, XEOC, XHV-FM, XEDF-FM, XESM, XHDFM-FM, XHM-FM, XERO-FM, - XHMM-FM, XEQR, XEQR-FM, XENK, XEDA y XEDA-FM. Los "spots" diarios contra- tados fueron uniformes para todas: 20 para cada una durante los meses de febrero a junio de 1982. Son de 30 segundos, pero en este caso la tarifa es diferenciada, oscilando de 300 a 720 pesos y sólo hay cuatro coinci- dencias de 15 estaciones que se utilizan. En función al pago total de -- los cinco meses señalados, el gasto más importante corresponde a XEQR, - con 1 millón 944 mil pesos, habiéndole correspondido el 12.4% del total. Le siguen en importancia XERO-FM, con 1 millón 666 mil pesos (10.7%); -- XESM con 1 millón 426 mil pesos (9.1%); XEDF-FM con 1 millón 296 mil pe- sos (8.3%); y XEQR-FM con 1 millón 101 mil pesos (7.1%).

En materia de radio, también se tiene contratado como evento especial, - el patrocinio del noticiero Resumen Noticioso que se transmite de lunes- a domingo de 7:35 a 8:00, con derecho a entrada, salida y dos y medio mi- nutos de comerciales. Las estaciones que lo realizan son: XEL, XEFR, XE- VOZ y XESH-FM. Su costo mensual es de 180 mil pesos y en los cinco meses comprendidos de febrero a junio de 1982, significa un gasto cercano al - millón de pesos.

En cuanto a cine, la publicidad se lleva a cabo a nivel nacional a tra-- vés de la revista fílmica Noti-Mundo, a razón de tres semanas en el mes- de febrero y con un costo de 255 mil pesos.

Los anuncios exteriores que se tienen en la Ciudad de México son 15 y su costo total mensual es de 214 mil 500 pesos.

La campaña de captación de valores que se lleva a cabo en provincia tiene previsto un gasto de febrero a junio de 1982 de 19 millones 328 mil pesos, de los cuales 3 millones 690 mil corresponden a prensa, 9 millones 807 mil a radio y 5 millones 831 mil a anuncios exteriores.

Para prensa en provincia, la generalidad de los anuncios contratados es de dos por mes, salvo cuatro periódicos en que sólo hay un anuncio mensual, pero en ningún caso se contrataron los seis meses. En Guadalajara, se utilizan El Occidental, El Informador, El Diario y 8 Columnas; en Monterrey, El Norte, El Porvenir, Tribuna y Diario; en Jalapa, Dictamen y Diario; en Culiacán, Sol de Sinaloa y Noroeste; en Mazatlán, Sol del Pacífico, Noroeste y Nuevo Diario; en León, El Heraldó, El Sol y AM; en Tampico, El Sol, El Mundo y El Heraldó; en Puebla, El Sol y El Heraldó; en Acapulco, Avance, Novedades y El Sol; en Morelia, La Voz y El Sol; en Mérida, Diario de Yucatán y Novedades; en Toluca, El Sol y Rumbo; en Villahermosa, Avance y Presente; en Tijuana, El Mexicano en sus tres ediciones; en Ciudad Juárez, Correo y Fronterizo; en Torreón, Siglo, Opinión y Noticias; en Aguascalientes, El Heraldó y El Sol del Centro; en Chihuahua, El Heraldó, El Norte y Novedades; en Coahuila, Diario del Istmo, Diario de Sotavento y El Mundo.

El gasto total previsto para los meses de febrero a junio en todos estos periódicos es de 3 millones 354 mil pesos. En todos los casos en donde se realiza publicidad por medio de periódicos, Nacional Financiera cuenta con sucursal regional.

En radio de provincia el gasto programado para los meses de febrero a junio de 1982, es de 8 millones 915 mil pesos y se están utilizando: diez estaciones de Guadalajara y Monterrey; siete de Torreón y de Chihuahua; seis de Mazatlán, León, Tampico, Puebla, Ciudad Juárez, Aguascalientes,

Coatzacoalcos y Cuernavaca; cinco de Culiacán, Acapulco, Morelia, Mérida, Toluca y Villahermosa; cuatro de Jalapa, Tijuana y Hermosillo; y una de Jalpa, Zacatecas.

Los anuncios exteriores contratados en provincia son 70, ubicados en 22-plazas y significan un gasto en los meses de febrero a junio de 5 millones 5 mil pesos. De manera especial, en Tijuana, están contratados anuncios exteriores en pantalla electrónica y en cortina de pantalla electrónica, con un costo total en los meses de febrero a junio de 1982, de --- 296 mil pesos.

AREA DE RELACIONES PUBLICAS. Cuenta para el ejercicio 1981-1982 con un presupuesto de 30 millones 886 mil pesos. Se aplican al pago de asistencias a convenciones, obsequios, atenciones, difusión interna, difusión externa, así como de cuotas y suscripciones.(65)

La asistencia a convenciones, se refiere a pasajes, viáticos e inscripciones de quienes concurren a ellas en representación o como invitados de Nacional Financiera; se trata de un concepto que no maneja en forma directa la Unidad de Prensa y Difusión; ésta tan sólo se limita a señalar nombres de asistentes por sí misma o de común acuerdo con los directivos de Nacional Financiera, correspondiendo a la Gerencia de Personal el ejercicio directo de este rubro. Su disponibilidad es de 1 millón 833 mil pesos, de los que 968 mil (52.8%) son para la Convención Nacional -- Bancaria; la reunión anual de la Asociación Latinoamericana de Instituciones de Desarrollo (ALIDE), cuenta con una asignación de 700 mil pesos, equivalentes al 38.2% del total correspondiente a convenciones; la reunión anual de representantes en el extranjero de Nacional Financiera, -- tiene 65 mil pesos (3.5%); y para imprevistos hay una reserva de 100 mil pesos (5.5% del total).

El renglón de obsequios representa el 12.1% del presupuesto de relaciones públicas, con un gasto de 3 millones 736 mil pesos. Los principales-

La Gerencia de Personal, por su parte, tiene encomendado el 46.9% del -- gasto destinado a difusión interna. Dispone de 1 millón 412 mil pesos. - Edita el boletín Nafinotas, en el que aplica 720 mil pesos; también pu-- blica folletos de inducción para el personal de nuevo ingreso, acerca de lo que es Nacional Financiera, sus normas y condiciones generales de tra-- bajo, así como de bienvenida, actividades para las que cuenta con un pre-- supuesto de 600 mil pesos; ejerce igualmente, la partida "fotografía pa-- ra Nafinotas", con 50 mil pesos al año, cantidad que se considera irriso-- ria; finalmente, maneja 42 mil pesos anuales en tableros informativos y-- otras actividades de apoyo a las labores de difusión interna.

El 71.2% del presupuesto de relaciones públicas se utiliza en activida-- des de difusión externa, que se llevan a cabo, básicamente, por medio de publicaciones catalogadas como técnicas u obligatorias. Estas publicacio-- nes y su presupuesto son: Economía Mexicana en Cifras, con 2 millones de pesos; monografías sobre bienes de capital, con 6 millones de pesos; Mer-- cado de Valores, revista semanal, con 11 mil 500 ejemplares de tiro y -- presupuesto de 9 millones de pesos. Las tres publicaciones son responsa-- bilidad de la Gerencia de Investigaciones Industriales e Información Téc-- nica y de ellas, la tercera no es estrictamente técnica, sino informati-- va.

La difusión externa se realiza, adicionalmente, con dos publicaciones -- que pueden considerarse obligatorias: los balances y estados financieros que disponen de 1 millón 500 mil pesos y el Informe Anual (en años ante-- riores se le denominó Informe de Actividades), que se edita en inglés y-- en español y cuyo gasto es de 3 millones 500 mil pesos.

Completan el presupuesto de relaciones públicas las cuotas y suscripcio-- nes que la Unidad de Prensa y Difusión requiere para ser miembro de agru-- paciones que le pueden ser útiles, tanto para mantenerse actualizada co-- mo para que le ayuden en la consecución de sus objetivos. Su asignación-- presupuestal es insignificante; asciende a 70 mil pesos al año que se --

aplican, entre otras, en la Asociación Mexicana de Relaciones Públicas y la Asociación Internacional de la Publicidad. Bajo este rubro, la Gerencia de Planeación y Análisis Administrativo está inscrita en la Asociación Mexicana de Comunicaciones Internas, membresía que debiera tener la Unidad de Prensa y Difusión, pero quizá inclusive ignore su existencia, ya que no hay impedimento alguno para que las áreas de Nafinsa pertenezcan a determinada agrupación.

**DEL AREA ADMINISTRATIVA.** Las actividades administrativas de la Unidad de Prensa y Difusión, se atienden con un presupuesto de 15 millones 518 mil pesos que equivalen al 6.8% del presupuesto total general de la Unidad.- Los componentes más importantes del gasto administrativo, son los sueldos y las prestaciones del personal que en conjunto absorben 96.2% de dicho gasto, con 9 millones 556 mil pesos de sueldos y 5 millones 375 mil pesos de prestaciones directas. Los demás renglones de tipo administrativo tienen un gasto muy pequeño y están formados por transportes y pasajes locales, con 56 mil pesos; gasolina, con 17 mil pesos; gastos de viaje y viáticos, con 364 mil pesos; papelería y útiles de oficina, con 150 mil pesos.(66)

La plantilla de personal de toda la Unidad de Prensa y Difusión está integrada por 26 puestos: un Jefe de la Unidad, cuatro coordinadores, siete asistentes, seis secretarías, un fotógrafo, seis auxiliares y un chofer.

Los sueldos para cada plaza son: el Jefe de la Unidad, 97 mil 500 pesos; el coordinador de publicidad, 67 mil 200 pesos; el del área administrativa, 57 mil 600 y los de prensa y relaciones públicas, 54 mil 900 cada uno. De los asistentes, uno de relaciones públicas tiene sueldo de 31 mil 700 pesos; dos de publicidad, 30 mil 200 pesos cada uno; uno de relaciones públicas, otro de publicidad y el de prensa, 28 mil 900 pesos, -- respectivamente; el asistente administrativo 25 mil 200 pesos.

De las secretarías, la de la Jefatura gana 25 mil 200 pesos; la de Coordinación Administrativa, 19 mil 200 pesos; la de prensa, 17 mil 600 pesos y las tres restantes (una de publicidad y dos de relaciones públicas), 16 mil pesos.

Los auxiliares (en el esquema de los puestos de la Unidad, no aparece el término mensajero, sino el de auxiliar; se cree que se presenta así para no herir el ego de estos empleados, los que, de todas maneras realizan esa labor en la mayor parte de sus tareas), perciben los siguientes sueldos: el de la Jefatura, 13 mil 700 pesos; el de publicidad, 20 mil 100 pesos; los dos de la coordinación administrativa ganan, uno 19 mil 200 pesos y otro 18 mil 400 pesos; el de relaciones públicas, 15 mil 300 pesos; y el de prensa, 14 mil 200 pesos.

El fotógrafo tiene un sueldo de 31 mil 700 pesos que frente a las otras asignaciones, especialmente las de los asistentes, pudiera considerarse elevado. Sin embargo, parece ser que con esta suma el fotógrafo cubre el costo del equipo de revelado y algunos materiales de su propiedad.

Por último, la remuneración mensual del chofer es de 17 mil 600 pesos.

#### 2.4. OTRAS FUENTES DE INFORMACION

En Nacional Financiera prevalece una marcada dispersión de áreas generadoras de información. Con ello se propicia ausencia de criterios uniformes, anarquía, falta de coordinación en objetivos y mecanismos, y desconcierto entre quienes tienen necesidad de recibir información o atenciones, o entre quienes desean proporcionarlas.

Además de estar diseminada la responsabilidad de informar, ninguna de las áreas que la lleva a cabo se ha percatado, aparentemente, de todas las actividades y tareas que de esta especialidad deben ejecutarse. En

virtud de ello, sólo atienden --incluyendo a la Unidad de Prensa y Difusión--, parte del amplio campo de acción sobre la materia.

#### 2.4.1. AREAS Y ATRIBUCIONES BASICAS

Por lo menos hay cinco áreas administrativas que sin tener competencia alguna relacionada con la información, en forma sistemática la generan. Ellas son las Gerencias de Planeación y Análisis Administrativo, de Personal, de Investigaciones Industriales e Información Técnica y la de Estudios Financieros y Programación, así como la Subgerencia de Organismos Regionales. Sus atribuciones fundamentales son las que a continuación se señalan, mismas que, como podrá observarse, poco tienen que ver con la acción de informar y proyectar la imagen institucional, salvo lo que por ética e identificación con Nacional Financiera corresponde a cada organismo de la misma.

**GERENCIA DE PLANEACION Y ANALISIS ADMINISTRATIVO.** Es el área normativa institucional, de apoyo logístico sobre recursos en general y procedimientos o sistemas. Tiene a su cargo, entre otras actividades, fungir -- como secretario técnico de la Comisión Interna de Administración (CIDA), la cual se encuentra dividida en cinco Subcomisiones, de las que también es secretario técnico la propia Gerencia. Estas Subcomisiones son las de Recursos Humanos, de Presupuesto, de Organización, de Recursos Materiales, y de Sistemas y Procedimientos. Precisamente en torno a las facultades de estas Subcomisiones, emite las normas que reglamentan y regulan el desarrollo de las funciones institucionales. También está encargada de la capacitación y desarrollo del personal.(67)

Sus funciones e intervención buscan: que las acciones institucionales -- obedezcan a programas; evitar improvisaciones; tener una aplicación más racional de los recursos y que se alcance, en todos los niveles, la máxima eficacia y eficiencia posibles.

GERENCIA DE INVESTIGACIONES INDUSTRIALES E INFORMACION TECNICA. Tiene a su cargo la detección, captación y divulgación de los principales índices de la economía nacional e internacional, así como aspectos importantes de la administración pública, principalmente los relacionados con la Presidencia de la República y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Administra y opera la biblioteca-hemeroteca institucional. Efectúa las suscripciones y distribución de revistas, libros y documentación técnica que demandan las diversas áreas de la Institución, o enriquecen y actualizan el acervo de la biblioteca.(68)

GERENCIA DE ESTUDIOS FINANCIEROS Y PROGRAMACION. Atiende varias de las principales funciones de la Dirección de Programación Financiera, pudiendo citarse entre otras, las siguientes: elaborar el programa financiero de la Institución; planificar y calendarizar el origen y aplicación de los recursos requeridos por la misma; evaluar los costos, índices de rendimiento y productividad de sus actividades y programas; establecer políticas para elevar la rentabilidad de las operaciones financieras.(69)

SUBGERENCIA DE ORGANISMOS REGIONALES. Mantiene estrecha y constante relación con organismos financieros y de desarrollo de América Latina, entre los que destaca la Asociación Latinoamericana de Instituciones de Desarrollo Económico (ALIDE). Su propósito fundamental es mantener vínculos recíprocos sobre sistemas de trabajo, organización y nuevos planes.(70)

GERENCIA DE PERSONAL. Está encargada de la selección y reclutamiento de personal de nuevo ingreso. Atiende, asimismo, aspectos relativos al pago de remuneraciones, control de asistencias, vacaciones, prestaciones y actividades de tipo cultural o deportivas.(71)

#### 2.4.2. INFORMACION QUE GENERAN

Las informaciones que generan estas dependencias pueden clasificarse, en



cuanto a su destino, como de circulación interna y de circulación externa, según se distribuyan dentro o fuera de la Institución. Las características de unas y otras se explican a continuación.

**DE CIRCULACION INTERNA.** En este grupo están comprendidas las actividades de comunicación cuyo propósito está circunscrito a los empleados y funcionarios de Nacional Financiera. En cuanto a su objetivo, pueden clasificarse en tres tipos: de información, de inducción y orientación, y de carácter normativo.

De información. Las actividades informativas de circulación interna se llevan a cabo a través de la revista Expresión y del boletín Nafinotas.

En forma ocasional y cuando no está cerca la edición de Nafinotas, se dan a conocer al personal avisos o informes que no pueden esperar hasta la siguiente publicación, mediante circulares que se distribuyen personalmente. Otra práctica es intercalar en Nafinotas, suplementos sobre diversas actividades, especialmente culturales y deportivas.

Expresión.(72) Es elaborada y editada bimestralmente. A julio de 1982 se habían editado 16 números, correspondiendo el primero al bimestre julio-agosto de 1979. En dos ocasiones no salió; fueron los números correspondientes a septiembre-octubre de 1980 y a enero-febrero de 1981. Su tiraje es de 3 mil ejemplares y el número promedio de páginas es de 40.

Su contenido, en términos generales, ha sido el siguiente: índice; editorial; en tres ocasiones ha publicado mensajes especiales de la Dirección General; uno a cuatro artículos de interés general; uno a cuatro de interés institucional para el personal; uno a tres son reportajes sobre eventos especiales en que ha participado Nafinsa; uno a cuatro son de carácter cultural; un artículo es sobre aspectos de salud; otro para dar la bienvenida a nuevos empleados; y uno más relativo a inauguración de cursos. Los números 15 y 16 han incluido organigramas de las diversas

áreas de la Institución.

Se imprime esta revista en papel couché o malinche, teniendo en las pastas la misma calidad pero plastizado, por lo que puede afirmarse que su presentación es de categoría. Además, va enriquecida con fotografías --- blanco y negro y a color, así como con dibujos, grabados, gráficas y fotografías de personal de reciente ingreso.

En su directorio indica que su propósito es que Nafinsa cuente con un -- órgano informativo para el personal de la misma. Señala, igualmente, que su elaboración está a cargo de la Gerencia de Planeación y Análisis Ad-- ministrativo, a través de su Coordinación de Comunicación Organizacio--- nal.

El contenido, objetivo y formato de esta revista, rara vez tienen que -- ver con aspectos de comunicación organizacional. Su tarea informativa co rresponde a la Unidad de Prensa y Difusión; se estima que está fuera de su ámbito, porque sus programas no comprendieron la edición de esta re-- vista, o quizá sí lo hizo no llevaban la integración y calidad requeri-- da; o bien, tal vez la Unidad no ha tenido, obtenido, ni se le ha dado - el apoyo suficiente, lo que ha provocado que carezca de los recursos téc nicos y profesionales necesarios. Pero debe tenerse en cuenta que estas carencias también las había en la Gerencia de Planeación y Análisis Ad-- ministrativo, especialmente por tratarse de actividades ajenas a su com-- petencia y, que no tenía contempladas; no obstante ello, logró y mantie-- ne con buena aceptación la edición de Expresión.

En cuanto a oportunidad en su publicación, es factible lograr algunas me joras pues en dos ocasiones no se editó y registra un atraso que debe co rregirse; a manera de ejemplo, se tiene que el número 16 de esta revis-- ta, correspondiente al bimestre mayo-julio de 1982, se entregó al perso-- nal el viernes 21 de agosto; es decir, casi dos meses después del perio-- do a que corresponde.

Nafinotas.(73) Es un boletín quincenal que edita la Gerencia de Personal. Al 30 de julio de 1982 se habían publicado 364 números. En los últimos - dos años, su formato ha conestado de ocho páginas, en papel couché laminado, impreso a dos tintas y enriquecido con fotografías en blanco y negro, viñetas, gráficas o dibujos.

Su elaboración ha estado a cargo del Departamento de Relaciones Públicas de la propia Gerencia de Personal. De esta manera, en la edición de este boletín concurren circunstancias similares a las apuntadas para la revista Expresión; es decir, tanto la tarea de informar al personal como el área encargada de hacerlo --Departamento de Relaciones Públicas--, corresponden a la Unidad de Prensa y Difusión, pero están a cargo de la -- Gerencia de Personal, ignorándose si alguna vez la Unidad reclamó para sí estas actividades, pero de haberlo hecho hubiera logrado su transferencia e incluso no sólo de funciones, sino también del personal encargado de su elaboración, pues hay antecedentes de cambios en este sentido: de la Gerencia de Servicios Administrativos pasaron a la Unidad de Prensa y Difusión, las funciones de atención en el aeropuerto a funcionarios e invitados, así como el trámite de pasaportes y visas para viajes de -- carácter oficial, conjuntamente con el personal que hacía esta tarea.

Los artículos e información de Nafinotas, normalmente se han referido a eventos: en que ha participado Nacional Financiera o alguno de sus funcionarios; de carácter social, como las actividades relacionadas con colecta de Cruz Roja, festividades de "Día de Reyes", "Día del Niño" y de "Fin de año"; culturales y deportivas. Asimismo, contiene una sección relativa a ofertas entre el personal.

Los ejemplares que se editan son tres mil y se entregan en forma directa al personal que labora en las oficinas centrales. A las sucursales regionales se remite a través de correspondencia.

De inducción y orientación. Esta labor informativa básicamente la llevan

a cabo la Gerencia de Planeación y Análisis Administrativo y la Gerencia de Personal. El medio más común que han utilizado ha sido el empleo y -- edición de folletería, pudiendo citarse como ejemplos los siguientes:

Folleto Comisión Interna de Administración. Fue editado en junio de 1978 con el propósito de explicar al personal las facultades, objetivos, funciones, integración e instalación de la Comisión Interna de Administración (CIDA). Este documento explica, en igual forma, aspectos concernientes a las cinco Subcomisiones que integran a la CIDA. (74)

Contiene 36 páginas, a una sola tinta, en papel couché laminado. Carece de un sistema para actualizaciones parciales, no obstante advertirse en su texto algunas partes dinámicas y modificables, especialmente las relativas a la estructura orgánica general de Nafinsa y particular de algunas de sus áreas, así como los nombres de quienes integran las Subcomisiones que, conforme a las normas que reglamentan su funcionamiento, deben alternarse para dar cabida a todos los funcionarios en cada una de ellas. Como desde la primera vez en que se editó no ha habido un nuevo folleto, el personal desconoce la estructura vigente y quienes son los funcionarios responsables de las diversas áreas, hecho que suele presentarse no sólo a nivel institucional, sino inclusive dentro de una misma área. Conviene aclarar que en los números 16 y 17 de Expresión, emitidos aproximadamente a mitad del año de 1982, se inició la publicación de los nombres de los principales funcionarios, práctica que debe ser constante.

Folleto Comedor Institucional. Fue editado en el primer semestre de 1980, con el objetivo de orientar al personal respecto a los fines del comedor institucional, su organización y la manera de hacer uso del mismo. Como se expidió una sola vez y con una circulación limitada al personal de -- ese momento, los trabajadores de nuevo ingreso no lo conocen.

Se imprimió a tres tintas, en papel couché laminado y consta de 40 pági-

nas.(75)

Folleto Usted en Nacional Financiera. Aun cuando se repartió entre todo el personal, se editó con el objetivo primordial de proporcionar a los de nuevo ingreso información básica sobre Nacional Financiera, su estructura orgánica, las principales funciones de niveles de dirección y superiores, los cuerpos colegiados que la integran y algunas de las prestaciones laborales. Se imprimió en papel couché laminado, en 16 páginas y fue editado por la Gerencia de Personal. Periódicamente se imparten cursos de inducción al personal de reciente ingreso y en ellos se explica el contenido de este folleto, entre otros aspectos y, además, se les entrega un ejemplar.(76)

Folleto Cuánto, Cómo y Para Qué. Los créditos de la Institución destinados a resolver problemas económicos y a elevar el nivel de vida del empleado y su familia, constituyen uno de los principales beneficios que Nacional Financiera brinda a su personal, por lo que este folleto tiene el propósito de orientar, de una manera objetiva, sencilla y clara a cuáles se tiene derecho, cuánto es su alcance, cómo pueden lograrse y para qué pueden destinarse.(77)

Fue editado por la Gerencia de Personal e impreso en papel couché laminado, a dos tintas; está ilustrado con viñetas que ejemplifican gráficamente cada uno de los servicios; esto último permite entender mejor su mensaje, en ocasiones hasta humorísticamente.

No obstante haberse editado una sola vez, el tiraje se hizo en cantidad suficiente para distribuirlo entre los que laboraban en ese momento y para personal de nuevo ingreso.

Folleto Gufa para uso del Catálogo de la Biblioteca-Hemeroteca. Fue editado por la Gerencia de Investigaciones Industriales e Información Técnica, con el propósito de orientar al usuario de la biblioteca-hemeroteca-

ciertos funcionarios determinados por el Director y que siguiendo su criterio, ameritan conocerla.

**DE CIRCULACION EXTERNA.** Las Gerencias encargadas de generarla, son la de Investigaciones Industriales e Información Técnica y la de Estudios Financieros y Programación, así como la Subgerencia de Organismos Regionales. Las publicaciones informativas que producen y sus principales características, se mencionan a continuación:

**Mercado de Valores.**(79) Es una revista que se publica semanalmente por la Gerencia de Investigaciones Industriales e Información Técnica. Se distribuye gratuitamente. Está registrada como correspondencia de segunda clase en la Administración de Correos, y es permitida la reproducción de sus materiales siempre y cuando se cite la fuente.

Es el órgano informativo de Nacional Financiera con mayor arraigo y prestigio. Tiene 42 años de estarse editando. Su tiraje en mayo de 1982 era de 11 mil 500 ejemplares y su contenido básico se refiere a principales hechos de la política económica nacional, avances de la economía mexicana e internacional, cotizaciones de valores, nuevas empresas, eventos especiales en los que participan Nacional Financiera y sus funcionarios.

Si bien los artículos que contiene son de interés y de significativa demanda (se utilizan para fundamentar estudios y dictámenes, o para tomar decisiones, especialmente de índole financiera), conviene señalar que invariablemente está compuesta por artículos que previamente salieron a la luz pública en discursos, conferencias, periódicos, noticieros, libros o revistas nacionales o internacionales, y por lo mismo ya han recibido difusión; en cambio, su formato y número de páginas facilitan su encuadernación y conservación como documento de consulta, ventajas que no ofrecen los periódicos y noticieros.

Su distribución al mes de mayo de 1982, era así:

9 mil 302 ejemplares se remitan por correo a igual número de suscriptores, destacando, entre otros, 1 mil 967 números a empresas industriales, comerciales y de servicio; 1 mil 406 a funcionarios de dependencias del Gobierno Federal; 1 mil 402 a profesionistas independientes; 1 mil 28 a instituciones de estudio, de investigación y bibliotecas; 914 a instituciones financieras; 840 a diputados, senadores y funcionarios de Gobiernos de los Estados; 133 a cámaras de comercio y asociaciones de industriales y, 122 a reporteros de prensa, órganos de información y comunicación.

Se distribuyen 1 mil 425 ejemplares entre personal y dependencias de Nacional Financiera, en fideicomisos de fomento, en sucursales y oficinas de representación en el extranjero de la propia Institución.

250 números se empastan en colecciones anuales que se proporcionan a la biblioteca-hemeroteca institucional y a los principales funcionarios del Gobierno Federal, incluyendo los de Nacional Financiera.

50 se dejan de reserva en la bodega de la propia Gerencia.

473 se distribuyen entre el público, a solicitud específica.

Su impresión se hace a tres tintas. Utiliza papel bond. El estándar de páginas es de 20 y la Gerencia que lo edita manifiesta que es el órgano-informativo de Nacional Financiera, aun cuando no siempre contiene artículos relacionados con ella.

Libro Economía Mexicana en Cifras. (80) Es también una obra que ha alcanzado gran prestigio y tiene una demanda significativa, generalmente de investigadores, profesionistas, instituciones de estudio o investigación y bibliotecas. Su edición es anual. Se trata de un compendio de indicadores macro-económicos del país, especialmente financieros e industriales. Algunos ejemplares de esta obra se editan en inglés y el área -

responsable de su preparación, impresión y difusión es la Gerencia de -- Investigaciones Industriales e Información Técnica. Cuando no es solicitada por una dependencia gubernamental, tiene un precio de \$250.00 ejemplar (en julio de 1982).

Monografías y obras diversas. (81) La Gerencia de Investigaciones Industriales e Información Técnica, también tiene a su cargo la elaboración de diversos estudios relativos a actividades económicas, especialmente sobre bienes de capital. Edita, además, compendios y obras de interés -- institucional. Los estudios contienen información estadística acerca de la estructura, situación y perspectivas de la rama industrial de que se trate y se elaboran con apoyo de técnicos de la Coordinación General de los Servicios Nacionales de Estadística, Geografía e Informática de la -- Secretaría de Programación y Presupuesto; de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), así como de la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial. Entre las obras de interés institucional, esta Gerencia ha editado dos libros con el título de Legislación Constitutiva de -- Nacional Financiera y otro Nacional Financiera: Banco de Fomento del Desarrollo Económico de México. Los tres fueron consultados y sirvieron de fuente en la elaboración del presente trabajo.

Revista Informe de Actividades. (82) En el año de 1981 esta publicación -- cambió su denominación a Informe Anual; se edita a todo lujo y en su preparación interviene básicamente la Gerencia de Estudios Financieros y -- Programación, bajo la supervisión, coordinación y dirección de la Subdirección General Financiera y de la Dirección de Programación Financiera.

Su contenido corresponde al informe anual que la Dirección General de Nacional Financiera presenta a su Consejo de Administración y que éste lo hace, a su vez, a la Asamblea General Ordinaria de Accionistas. Se refiere sustancialmente al desarrollo de actividades realizadas durante cada ejercicio social.



El último número se refiere al ejercicio social correspondiente al periodo del 1° de julio de 1980 al 30 de junio de 1981. Su contenido, por temas, ha sido similar al de otros años, pero con palabras y orden distintos: panorama general sobre la Institución; políticas y evolución financiera; captación de recursos domésticos; promoción bursátil; financiamiento internacional; financiamiento al desarrollo; descentralización de operaciones; financiamiento a la industria mediana y pequeña y al turismo; programación y promoción de proyectos industriales; evolución y situación del grupo de empresas con participación de Nacional Financiera; actividades fiduciarias; aspectos administrativos; e información estadística.

En la elaboración de esta revista interviene la Subgerencia de Organismos Regionales.

Folleto Dinámica Institucional de Nacional Financiera, S. A. 1977/1981.

(83) Fue elaborado bajo la dirección y coordinación de la Subdirección General Financiera con informes y datos proporcionados por las demás áreas de la Institución y que fueron resumidos e integrados en su mayor parte por la Subgerencia de Organismos Regionales.

Consta de 38 páginas, impresas a dos tintas, en papel couché laminado y su propósito fue resumir las principales actividades y logros de Nacional Financiera en el lapso 1977-1981.

Parece ser que la intervención de la Subgerencia de Organismos Regionales y la participación que ha llegado a tener la Gerencia de Estudios Financieros y Programación, se debe a que la Subdirección General Financiera les ha confiado esa responsabilidad.

Balance y Estados Financieros. Son publicaciones que por disposición legal deben realizarse. Las prepara la Contraloría General y se publican en el Diario Oficial, así como en los principales periódicos de la Ciu--

dad de México a base de inserciones pagadas.

En general, puede concluirse que todas las publicaciones de circulación interna y externa, son de buena calidad, tanto en su contenido como en su presentación e impresión. Sus mensajes son objetivos, claros, precisos, útiles y cumplen con los propósitos de su emisión. No obstante ello, son susceptibles de mejorarse y enriquecerse; Expresión, Mañotas y Mercado de Valores, por ejemplo, al ser elaboradas por áreas distintas, no sólo carecen de una coordinación y división de trabajo razonada y adecuada, sino que dan la impresión, inclusive, de estar en competencia por -- presentar mejor una noticia o acontecimiento; contienen un mismo esquema, especialmente las dos primeras, y es común encontrar en las tres la crónica de un mismo evento. Mercado de Valores debe evitar, en lo posible, la reproducción de noticias.

Aun cuando no en forma directa e integrada a Nacional Financiera, conviene señalar también como áreas que generan información a los fideicomisos de fomento, pues hay una estrecha relación de ellos hacia la Institución y han llegado a solicitarle servicios a la Unidad de Prensa y Difusión. Cada uno publica una revista, con excepción de FOMIN que sólo edita un boletín. FONATUR tiene además un órgano de información interna para sus empleados. Estas publicaciones llevan como contenido reportes sobre actividades en donde intervienen, así como actos importantes de algunas de las dependencias del sector público, especialmente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, de Programación y Presupuesto, de Patrimonio y Fomento Industrial y de Asentamientos Humanos y Obras Públicas.

## 2.5. OTRAS AREAS QUE REALIZAN FUNCIONES DE RELACIONES PUBLICAS

Al igual que en materia de la información, Nacional Financiera ha propiciado que algunas de sus unidades administrativas lleven a cabo labores y actos de relaciones públicas, sin la intervención o dependencia de la-

Unidad de Prensa y Difusión, dando lugar, a que en este campo los criterios y políticas aplicables no sean uniformes. Los hechos relevantes se comentan enseguida:

Todos los eventos de carácter social que se llevan a cabo con la participación de empleados o a beneficio de ellos, se estructuran, coordinan e implementan por la Gerencia de Personal. En tal caso se encuentran: brindis de "Fin de Año", celebración de "Día del Niño", celebración del "Día de Reyes", exhibición de películas, presentación de grupos artísticos, giras culturales y turísticas, actividades deportivas y el patrocinio -- anual de una pastorela.

En Nafinsa no están instauradas las Unidades de Orientación e Información (UOI); se carece de módulos de información, de personal y áreas que orienten al público sobre los trámites a realizar, o informen sobre nombres y ubicación de oficinas y personas responsables; no se tiene, igualmente, la señalización básica establecida para las UOI.

Sin embargo, en julio de 1982, se estableció un primer módulo de información, a la entrada de la Gerencia de Personal, cuyo propósito es orientar a empleados y jubilados sobre trámites y servicios de esa área. También atiende a quienes solicitan trabajo en la Institución.

La Gerencia de Servicios Administrativos tiene adscritas a recepcionistas y operadoras de conmutadores. Las primeras desempeñan funciones de recepción sólo en Direcciones y puestos superiores; proporcionan servicios que corresponden a los módulos de información de las UOI creadas -- por la reforma administrativa, pero sus actividades las realizan en un área muy limitada y a la que poco acude el público, sobre todo para hacer trámites. Por su parte, las operadoras de los conmutadores constituyen, por así decirlo, el primer contacto hacia el exterior por medio de teléfono y la cortesía y trato con que deben hacerlo es sustancial para conservar una buena imagen, situación que está muy lejos de conseguirse-

bajo las condiciones prevalectentes.

Tanto recepcionistas como operadoras de conmutador, debieran tener un sistema permanente de capacitación de trato al público, así como sobre Nacional Financiera, sus funciones básicas, su estructura orgánica, sus principales funcionarios, áreas encargadas de efectuar los servicios que se prestan al público, personas que los ejecutan y su ubicación. Lo común es que al consultarles al respecto, desconozcan la respuesta adecuada.

Otras personas cuyo desarrollo de funciones implica contacto con el público, son los agentes de seguridad. Generalmente coincide su puesto de trabajo con los principales accesos a los inmuebles y oficinas de la Institución. Suelen tener similares deficiencias que el personal de recepción o de conmutadores y todavía son más acentuadas porque su escolaridad general es a nivel de primaria.

Dentro del personal operativo de las llamadas funciones sustantivas, es de mencionarse el caso de las cajeras, vendedores de valores y promotores de los mismos, que debieran tener también una estrecha relación con el área especializada en relaciones públicas, para mejorar su trato hacia los clientes, así como para estar al tanto de las alternativas de servicios que Nafinsa proporciona y puedan responder a cualquier pregunta sobre la materia.

Existe otro cuerpo de trabajadores que aun cuando no son empleados directos de Nacional Financiera, ni prestan servicio en todos los inmuebles en donde ésta tiene oficinas, sí deben tener una preparación similar a la que se ha comentado para recepcionistas, operadoras de conmutador y agentes de seguridad: son las operadoras de elevadores, que tienen permanente relación con el público y su impreparación para dar una respuesta correcta es notoria.

N O T A S

- (1) NACIONAL FINANCIERA, S. A., Legislación Constitutiva de Nacional-Financiera, S. A., 1976, pp. 28-34.
- (2) VILLA, ROSA OLIVIA, Nacional Financiera: Banco de Fomento del Desarrollo Económico de México, p. 2.
- (3) SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO, Compilación Jurídica de la Secretaría de Programación y Presupuesto, Núm. 1, p. 166.
- (4) EDICIONES ANDRADE, S. A., Código de Comercio Reformado, 14a. ed., pp. 616, 616-1.  
ACOSTA, MIGUEL, Derecho Bancario, Panorama del Sistema Financiero Mexicano, pp. 369-370.
- (5) VILLA, ROSA OLIVIA, op. cit., p. 14.
- (6) GERENCIA DE VALORES, Nacional Financiera, S. A., investigación directa.
- (7) NACIONAL FINANCIERA, S. A., op. cit., pp. 179-181.
- (8) EDITORIAL PORRUA, S. A., Código de Comercio y Leyes Complementarias, 30a. ed., pp. 8, 12, 13, 173.
- (9) NACIONAL FINANCIERA, S. A., op. cit., pp. 37-40.
- (10) ACOSTA, MIGUEL, op. cit., p. 34.
- (11) ib., p. 33.
- (12) EDICIONES ANDRADE, S. A., op. cit., pp. 615-700.
- (13) id.
- (14) ib., pp. 700-6-6 a 700-6-8.
- (15) id.
- (16) ACOSTA, MIGUEL, op. cit., p. 38.
- (17) id.

- (18) ib., pp. 38-40.
- (19) SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO, op. cit., p. 144.
- (20) DIARIO OFICIAL, Decreto que reforma la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 4 de enero de 1982, p. 5.
- (21) ACOSTA, MIGUEL, op. cit., p. 41.
- (22) ib., pp. 51-54.
- (23) ib., pp. 57-58.
- (24) ib., pp. 63-64.
- (25) ib., pp. 63-71.
- (26) NACIONAL FINANCIERA, S. A., Ciclo de Conferencias Orientación Nafinsa, desarrollado en el auditorio de la Institución, de octubre a diciembre de 1981, durante el cual se presentaron, entre otras, las siguientes ponencias: Organización Interna de Nacional Financiera, por el Lic. Sergio Morales Hernández; Dirección de Programación Financiera, sus funciones y actividades, por el Lic. Ramón Carlos Torres; Cómo funciona la Administración de las Inversiones Industriales en Nacional Financiera, por el Lic. Benito Rey Romay; El Area Fiduciaria de Nafinsa, por el Lic. Jorge Flores Meza; La Banca de Inversión, por el Lic. Javier Pérez Pijoan; y Sistema de Administración de Nafinsa, por Víctor M. Lavín.
- (27) Papel comercial es el único instrumento del mercado de capitales que permite obtener financiamiento en grandes cantidades, a corto plazo, a intereses notoriamente inferiores a los de los préstamos bancarios y sin comprometer la empresa que lo utiliza. Pueden hacer uso de él, corporaciones industriales, financieras o de servicios públicos de reconocida calidad o solvencia, mediante la emisión de pagarés, sin garantía, y a plazos que pueden ser hasta de 270 días --la generalidad es de 45. Los recursos así obtenidos -- deben utilizarse para gasto corriente o de operación y no en inversiones o especulaciones del mercado.

- (28) XL ANIVERSARIO DE NACIONAL FINANCIERA, S. A., Discurso pronunciado por el Director General de Nafinsa ante el C. Presidente de la República, 1974.
- (29) Nacional Financiera, a través del Fideicomiso de Petrobonos, emite certificados de participación ordinaria, con reembolso garantizado, que producen un rendimiento fijo mínimo pagadero trimestralmente. Nafinsa se obliga a pagar, al vencimiento de la emisión, - el valor del título de acuerdo al precio que en ese momento tenga, en el mercado internacional, el petróleo mexicano crudo de calidad normal de exportación del área del Istmo.
- (30) El Fondo México capta recursos en el extranjero para la Bolsa Mexicana de Valores, permitiendo al inversionista internacional adquirir acciones de empresas mexicanas, a través de certificados de participación ordinaria emitidos por Nacional Financiera, dándoles derechos económicos o patrimoniales, con el único fin de obtener utilidades, pero sin derechos de control, administración, - decisión o voto en esas empresas. El fondo del fideicomiso está - integrado por casas de bolsa mexicanas --con crédito puente inclusive de Nacional Financiera-- así como por extranjeras. Con este fondo se adquieren acciones cotizables en bolsas del país de empresas mexicanas preseleccionadas y luego son ofrecidas en un 90% al extranjero y en un 10% dentro del país. Su propósito fundamental es alentar el mercado bursátil nacional, que desde 1979 viene decreciendo por falta de interés en las inversiones a largo plazo.
- (31) NACIONAL FINANCIERA, S. A., Dinámica Institucional de Nacional Financiera, S. A., 1977/1981, pp. 1-38.
- (32) COORDINACION DE PRENSA, Unidad de Prensa y Difusión, Nacional Financiera, S. A., documentos internos, 1981-1982.
- (33) NACIONAL FINANCIERA, S. A., Manual de Organización, XI/1976.

- (34) GARCIA, ADRIAN, Funciones y Operaciones de las Relaciones Públicas de Nacional Financiera, S. A., 1976, pp. 1-95.
- (35) NACIONAL FINANCIERA, S. A., Manual de Organización, op. cit.
- (36) COORDINACION DE PRENSA, Unidad de Prensa y Difusión, Nacional Financiera, S. A., documentos internos, 1981-1982.
- (37) id.
- (38) id.
- (39) id.
- (40) id.
- (41) id.
- (42) COORDINACION DE PRENSA, Unidad de Prensa y Difusión, Nacional Financiera, S. A., Programa de actividades y presupuesto 1981-1982.
- (43) id.
- (44) COORDINACION DE PUBLICIDAD, Unidad de Prensa y Difusión, Nacional Financiera, S. A., investigación directa.
- (45) NACIONAL FINANCIERA, S. A., Contrato de Comisión Mercantil para Publicidad, 12 de septiembre, 1980, pp. 3-6.
- (46) COORDINACION DE RELACIONES PUBLICAS, Unidad de Prensa y Difusión, Nacional Financiera, S. A., investigación directa.
- (47) COORDINACION ADMINISTRATIVA, Unidad de Prensa y Difusión, Nacional Financiera, S. A., investigación directa.
- (48) GERENCIA DE CONTROL PREVIO, Nacional Financiera, S. A., Presupuesto de Gasto Corriente 1981-1982, investigación directa.
- (49) BANCO DE COMERCIO, S. A., División de Relaciones Sector Público, investigación directa.
- (50) BANCO NACIONAL DE MEXICO, S. A., Dirección General de Relaciones-Oficiales, investigación directa.



- (51) BANCO MEXICANO SOMEX, Subdirección de Mercadotecnia, investigación directa.
- (52) BANCO NACIONAL URBANO Y DE OBRAS PUBLICAS, Gerencia de Coordinación de Delegaciones Regionales, investigación directa.
- (53) NACIONAL FINANCIERA, S. A., Informe Anual, 1981, p. 88.
- (54) FIDEICOMISOS DE FOMENTO DE NACIONAL FINANCIERA, S. A., investigación directa.
- (55) GERENCIA DE RELACIONES CON FILIALES E INFORMATICA INDUSTRIAL, Nacional Financiera, S. A., investigación directa.
- (56) GERENCIA DE CONTROL PREVIO, Nacional Financiera, S. A., op. cit.
- (57) GERENCIA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, Nacional Financiera, S. A., investigación directa.
- (58) id.
- (59) GERENCIA DE INVESTIGACIONES INDUSTRIALES E INFORMACION TECNICA, - Nacional Financiera, S. A., investigación directa.
- (60) COORDINACION DE PRENSA, Unidad de Prensa y Difusión, Nacional Financiera, S. A., investigación directa.
- (61) GERENCIA DE CONTROL PREVIO, Nacional Financiera, S. A., op. cit.
- (62) id.
- (63) AROUESTY Y ASOCIADOS, S. A., Reporte del Segundo Semestre de 1982, Coordinación de Publicidad, Unidad de Prensa y Difusión, Nafinsa, documento interno.
- (64) id.
- (65) GERENCIA DE CONTROL PREVIO, Nacional Financiera, S. A., op. cit.
- (66) id.
- (67) NACIONAL FINANCIERA, S. A., Ciclo de Conferencias Orientación Nafinsa, op. cit.

(68) id.

(69) id.

(70) id.

(71) id.

(72) NACIONAL FINANCIERA, S. A., Biblioteca-Hemeroteca "Abelardo L. Rodríguez", investigación directa.

(73) id.

(74) id.

(75) id.

(76) id.

(77) id.

(78) id.

(79) id.

(80) id.

(81) id.

(82) id.

(83) id.

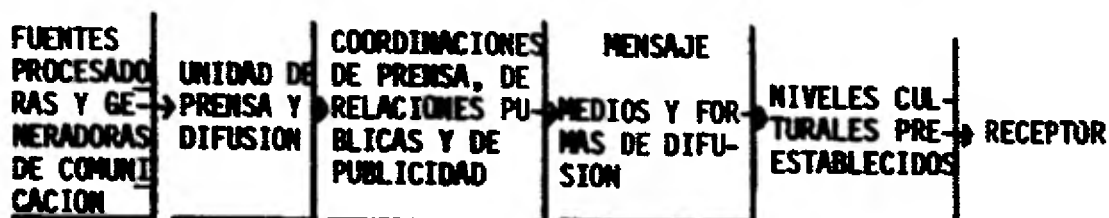
### 3. PROSPECTIVA DE LA COMUNICACION SOCIAL EN NACIONAL FINANCIERA

Nacional Financiera, por la trascendencia de sus actividades y los resultados alcanzados, ha rebasado el marco técnico-financiero de sus operaciones para convertirse en una de las instituciones del Estado con mayor participación e influencia en el desarrollo económico y social del país.

Lo anterior exige una introspección serena para organizar las funciones de comunicación social que le conciernen, dentro de una estructura profesional, con la misma importancia y en igualdad de circunstancias que las conferidas a las actividades económicas y administrativas. Ello conlleva a fijar políticas para orientar y coordinar en esa materia, a los órganos que intervienen en su ejecución y a establecer instrumentos de trabajo afines a esta responsabilidad.

Cada día se entiende y valora más el papel de la comunicación social en empresas, partidos y sindicatos, como promotora de conductas encaminadas a la cohesión interna y a la más lúcida y participativa actividad externa. En las organizaciones es especialmente importante para lograr mejoras sustanciales en la productividad y porque les permite cumplir su función de relación social, así como motivar la identidad institucional. Su ejercicio se encomienda generalmente a "oficinas de prensa", que deben promover una acción consciente y positiva a través de los mecanismos a veces sutiles, siempre riesgosos, de la información, la publicidad, la propaganda y las relaciones públicas.

Para evaluar el comportamiento de la comunicación social en Nacional Financiera y entender qué sucede en ella sobre esta materia, resulta conducente interpretar el proceso comunicativo que lleva a cabo:



Se trata de un proceso incompleto. El circuito comunicativo no se cierra, por falta de canales que permitan la retroalimentación. Esto impide saber la reacción que los mensajes provocan en los receptores. Ni para información, ni para propaganda, ni para conocer la imagen que el pueblo - se forma de la Institución, se han establecido sistemas para detectar, - captar y evaluar la opinión pública.

En el proceso interviene una oficina específica de comunicación, representada por la Unidad de Prensa y Difusión, pero actúa como tramitadora o ejecutora de decisiones de otras áreas, debido a que la comunicación - se procesa y genera fuera de ella.

Por lo que respecta a la consideración de los niveles culturales de los receptores, se olvida, con frecuencia, el uso de un lenguaje adecuado. - Esta práctica puede dar lugar a que la generalidad del público se quede sin captar la dimensión exacta del mensaje y la poca familiaridad de los términos podría hacerle perder interés, e inclusive, inducirlo a no aceptarlo.

Además, conforme a lo expuesto en el capítulo segundo sobre la naturaleza, objetivos y actividades de Nacional Financiera, y las funciones que cubre la Unidad de Prensa y Difusión, puede concluirse que esta última sólo atiende, dentro de su ámbito, parte de las importantes tareas que -

aquella tiene encomendadas.

De las publicaciones impresas que edita Nacional Financiera, sólo una expone en un panorama amplio, lo esencial de sus actos, políticas y proyectos. Este inconveniente se acrecienta porque la Unidad de Prensa y Difusión no interviene en su elaboración, pues la responsabilidad de formu--larla y editarla está a cargo de la Gerencia de Estudios Financieros y - Programación, dirigida y coordinada por la Subdirección General Financie--ra y la Dirección de Programación Financiera, especialmente en lo que toca a conceptualización, contenido y presentación.

Se trata del Informe de Actividades que por obligación debe presentarse--cada año a los accionistas reunidos en Asamblea General Ordinaria. Por - tanto, los fines de esta revista no son de difusión, sino que su edición y distribución buscan esencialmente cumplir con un compromiso y su tira--je se efectúa en pequeñas cantidades.

Por otra parte, la tarea comunicativa se desarrolla sin bases técnicas;- las pocas que operan se circunscriben, cuando mucho, a la "sensibilidad--política" del emisor.

Sin desconocer que la Unidad de Prensa y Difusión ha realizado películas y audiovisuales tendientes a difundir actividades de Nafinsa, son pocos--los materiales promocionales que produce. Deja, esta actitud, la impre--sión de que no actúa de una manera más amplia e intensiva por falta de - elementos que promover; sin embargo, los recursos informativos de Nacio--nal Financiera son considerables y valiosos, aun si sólo se concretan al desarrollo de sus labores, pero cuenta con los logros y actividades de - sus empresas y fideicomisos, lo cual podría permitir implementar con éxito, hasta un sistema corporativo de comunicación.

Es obvio que la confianza del público hacia Nacional Financiera se acre--centaría, al proyectar a la Institución con todo su poder económico, fi-

nanciero e industrial que encierra a través de su participación en 308 - empresas y 350 fideicomisos, y el juicio que se tiene sobre éstos tam--- bién mejoraría, si en su promoción llegan a mencionar que son parte de - ella.

Continuando el análisis evaluatorio de la comunicación social imperante- en Nacional Financiera, en ésta la información y las relaciones públicas están diseminadas en diversos órganos ejecutores; la técnica empleada en su realización no es uniforme y cada emisor procura cumplir su objetivo- de la mejor manera y desde su punto de vista. A ello influye la ausencia de políticas y técnicas integrales de carácter institucional que orien-- ten hacia mejores resultados el ejercicio de estas actividades.

Así también, cada una de las fuentes procesadoras de ediciones, trabaja- con imprentas privadas que seleccionan en función a su muy particular -- conveniencia. Si se conjugaran esfuerzos y se negociara con un solo fren- te y un volumen mayor, resultante de acumular bajo una misma área las di- versas publicaciones, indudablemente que el poder de convencimiento se-- ría más efectivo y se obtendrían ahorros en el costo de las impresiones.

Una de las necesidades más urgentes es eliminar el paralelismo de funcio- nes; ello permitiría racionalizar el aprovechamiento y uso de los recur- sos humanos, que en cuatro o cinco áreas que ejecutan labores de comuni- cación, se repiten con puestos y funciones similares.

En materia de publicidad, se cuenta con el asesoramiento y auxilio de -- una agencia publicitaria concesionada, así como de tres empresas más que evalúan e informan cuestiones relacionadas con esta actividad. Sin embar- go, aun con este apoyo, es recomendable revisar las mecánicas y procedi- mientos empleados, especialmente los internos, para evitar estar siempre a merced de los servicios externos con que se trabaja y tener una valora- ción más directa y realista.

Lo expuesto invita a realizar una renovación profunda de criterios, acciones y sistemas de información, relaciones públicas y publicidad de Nacional Financiera, para sustentarlos en bases más sólidas, técnicas, profesionales, coherentes y eficaces.

A su vez, para que la Unidad de Prensa y Difusión cuente con la estructura y recursos indispensables para hacer frente a todas las actividades que le competen, habrá que adecuar sus facultades y organización; implantar una efectiva delegación de atribuciones hacia niveles inferiores; establecer funciones específicas; y delimitar responsabilidades.

Colateralmente a este panorama general, el desarrollo de este trabajo -- llevó a determinar innovaciones específicas que demanda la comunicación social en Nafinsa y la estructura operacional requerida para efectuarla.

### 3.1. DE ORDEN TECNICO

En las actividades de Nacional Financiera relativas a la comunicación social, existen aspectos básicos que deben ser objeto de principal atención.

Los servicios que ofrece el área especializada, se limitan a: atender la información que se proporciona a los funcionarios, mediante fotocopias de las principales noticias de prensa; publicar los boletines que recibe de las diversas áreas institucionales; grabar discursos, conferencias o entrevistas; coordinar aspectos publicitarios de la agencia concesionada y colaterales; y cubrir eventos de diversa índole como inauguraciones de sucursales y agencias, "buffets", suscripción de contratos, actos culturales, artísticos, deportivos o cívicos.

Salvo algunas asesorías y colaboraciones solicitadas por los fideicomisos y empresas de Nafinsa, en general las actividades de comunicación --

que realizan son independientes.

Es imprescindible para mejorar y elevar la imagen de la Institución y -- cumplir con las funciones básicas de la comunicación, que la oferta de - servicios a cargo de la Unidad de Prensa y Difusión, se diversifique y - amplie para cubrir al menos las operaciones sustantivas de su ramo.

Los cambios son inaplazables para tratar de lograr, tanto interna como - externamente una mejor comprensión de las funciones y esfuerzos que rea- liza, así como fomentar y establecer las bases necesarias para que en--- cuentren una adecuada receptividad sus acciones y proyectos.

Deben implantarse sistemas de trabajo que permitan alcanzar los objeti-- vos con un mínimo esfuerzo y con el máximo aprovechamiento de los recur- sos de que se dispone, procurando abatir, simultáneamente, el deterioro- que se genera por trabajar con base en improvisaciones y emergencias.

Una de las técnicas recomendables, es trabajar con programas, los que -- además de llevar cierto orden y jerarquización de las labores, permiten- un seguimiento estrecho de ellas, la consiguiente evaluación y detección oportuna de desviaciones para corregir, también en el momento preciso, - rumbos y medidas.

En materia de información, por ejemplo, debe procurarse que lo que se dé a conocer y difunda, convenza. Para esto se requiere cambiar la organiza- ción y contenido de la noticia e incorporar sistemas de evaluación de -- los mensajes.

Deben establecerse canales y mecanismos de recepción de información fi-- nanciera o de interés general. Esta información habrá que captarla, eva- luarla, clasificarla y difundirla a las áreas donde pudiera ser útil. -- Asimismo, debe fomentarse un intercambio informativo, especialmente con- las dependencias integrantes del sector financiero, a fin de que en ----



ambos sentidos exista una oportuna comunicación.

Están fuera del ámbito de la Unidad de Prensa y Difusión, y deben integrarse para que no estén desubicadas y se sujeten a políticas uniformes y técnicas, las siguientes acciones:

Toda la gama que encierran e implican las relaciones públicas; las publicaciones internas de carácter informativo, inductivo o normativo; las ediciones de circulación externa; la creatividad en materia publicitaria; la coordinación de las actividades del ramo a cargo de fideicomisos y filiales; la coordinación de eventos y sucesos que interesen a otras áreas de la Institución y de manera especial a aquellas que vienen realizando estas funciones sin ser de su competencia. Adicionalmente, deberá permitirse e implantarse el ejercicio de una actividad reporteril, que haga posible, internamente, captar las necesidades, proyectos, ambiciones, su gerencias, quejas, inquietudes sociales, culturales o deportivas de los empleados; y, externamente, tener un panorama real del contexto social y político en el que está inmersa Nafinsa.

Por su parte, los directivos debieran saber que ninguna de sus tareas institucionales resultará legítima y fructífera si es aislada; si no se da a conocer y es aceptada, aun compartida por amplios sectores de la opinión pública.

**La inculcable evolución social y política exige un flujo de participación. Participación que debe ser conducida por el especialista en comunicación social.**

**Hoy se sabe que la confrontación con la opinión pública es la que determina la validez de las actitudes y realizaciones de políticas o programas de quien tiene la responsabilidad de una institución. Esa determinación es la causa de que se funde la inmediata relación del experto en comunicación social con el dirigente de la ins**

titución.

La función del comunicador consiste en poder insertar a la entidad a la que sirve - en el contexto de la sociedad; no en hurtarla, no en retraerla de tal manera que forme un segmento aparte. Esto sería la -- contra o anticomunicación.

La función primordial del comunicador también consiste en salvaguardar los intereses de la entidad, los cuales no deben estar contrapuestos a los del Estado.(1)

Si hay la convicción de que los actos de carácter público deben darse a conocer y compartirlos, se llegará a comprender una de las misiones del especialista en comunicación social: servir de puente entre las entidades del Gobierno y la opinión pública; de ahí la imperiosa necesidad de su dependencia directa del más alto nivel jerárquico.

Asimismo, el especialista en comunicación tiene que conocer las políticas y problemas internos, inclusive aquellos que por su naturaleza se en cierran dentro del secreto institucional.

Una política de comunicación social se edifica y se sostiene en dos bases: a) naturaleza y fines de la institución, expresados en su estructura jurídica, y b) la personalidad de quien representa a esa institución en su máximo nivel.(2)

Así, el llamado Jefe de Comunicación debe figurar entre los dos o tres - altos funcionarios mejor informados de la totalidad de las actividades, - proyectos, perspectivas, problemas y riesgos de la Institución.

Es fundamental, igualmente, que sólo existan dos voces oficiales: la del Director General y la del Jefe de Comunicación.

Puede haber otros funcionarios de mayor rango, con mejor salario o más -

renombre interno o externo, pero ninguno mejor informado que el Jefe de Comunicación, ya que éste tiene la obligación de detectar y captar información, y de suministrarla con veracidad y lealtad al Director de la Institución y al reducido grupo de funcionarios que éste le señale.

Algunos autores norteamericanos dicen: el comunicador debe sentarse a la mesa donde se hacen las decisiones y esto frecuentemente no ocurre. Se vuelve un empleado de segunda o de tercera, con una serie de líneas de interdependencia que hasta en los organigramas se muestran. Bajo este esquema, resulta evidente que anda adivinando los acontecimientos para poder cumplir, -- aunque de manera subjetiva y por ello indebida, su misión.

...la comunicación social es un elemento - constitutivo del poder, y quien tiene el poder no debe abdicar de él un solo instante. Por lo tanto, dentro del esquema de una institución, quien la representa y dirige no debe ceder la comunicación social a ningún funcionario que no dependa de él en línea directa y sin ninguna clase de intermediaciones.(3)

Compete al Jefe de Comunicación, revelar a la alta dirección institucional los resultados de la información, la publicidad, la propaganda y las relaciones públicas que él ha diseñado y ejecutado por mandato de aquélla.

El cumplimiento adecuado de esta tarea coadyuva en la toma de decisiones, a integrar o modificar las políticas de la Institución y a señalar posibles innovaciones. Esta participación no es común en la Unidad de Prensa y Difusión de Nafinsa, porque no se han establecido canales que permitan allegarle los sucesos internos y por consiguiente no puede interpretarlos y menos aún informar y orientar a los directivos institucionales.

Asimismo, la denominación de la Unidad de Prensa y Difusión no revela -- los alcances de las funciones en comunicación social. Su jerarquía y sustitular deberán tener un rango alto dentro de la Institución.

En Nacional Financiera se observa que la Unidad ya depende orgánicamente en línea directa de la Dirección General. Sin embargo, esta ubicación es nominal; su valor jerárquico no corresponde al de su posición en la estructura institucional; buena parte de sus actos están supeditados a la valoración y decisión de otras áreas. Quizá ha contribuido a ello la indecisión en asignarle una categoría orgánica definida, en lugar de la -- ambigüedad que le confiere el término "Unidad".

La importancia que bajo este esquema debiera adquirir la Unidad de Prensa y Difusión, por derecho propio, hará que se le asigne un alto nivel - dentro del organigrama institucional, porque: sin autonomía, no hay pleno ejercicio de política realista e incluso crítica; sin autonomía, hay una disminución posible de eficacia.

Los medios de difusión, actualmente se han perfeccionado, diversificado y por ello complicado. Esto y la creciente necesidad de las instituciones --necesidad impuesta por el hecho de no poder "quedar fuera" de las relaciones con la sociedad y con otras organizaciones-- reclaman el empleo de especialistas en comunicación, permitiendo a la vez, una nueva imagen de ellos.

El comunicador es un ser social que vive inmerso en sus circunstancias, pero que señorea por encima de ellas; es un ser singular, dirigente, cuya responsabilidad es la de asumir la diligencia de sucesos a través de los diferentes elementos de la comunicación social: información, publicidad, propaganda y relaciones públicas.

El especialista de esta disciplina deberá ajustarse a las siguientes características y acciones: (4) y (5)

- Estricto vigor profesional.
- Vocación para el estudio.
- Capacidad: de esfuerzo físico y fortaleza de espíritu; para ~~em~~prender, conservar y acrecentar relaciones humanas; para dirigir con técnica, prudencia y audacia, aquellas reacciones y estas relaciones, en función del servicio de la empresa en que labore.
- Leer entre líneas, y sentir en la piel y en las entrañas los cambios de "temperatura política".
- Ser oportuno en todas sus acciones, ya que en su materia, la comunicación cuaja "tan rápidamente como el mejor de los cementos y, después, una vez cuajado y seco, es imposible removerlo".
- Tener un gran sentido de la previsión. De lo contrario, todo lo que haya hecho rodará por tierra. En caso de que le suceda algo inesperado, deberá actuar inmediatamente.
- Procurar que sus acciones sean precisas.
- No confundir las estrategias de comunicación social con actos no vinculados a ellas.
- Nunca dejar la información para que la manejen otros, y menos sus rivales o posibles contrincantes.
- Saber instrumentar y diseñar estrategias de comunicación social entre él y los representantes de los medios informativos.
- Reforzar día a día la convicción de adquirir conciencia crítica frente a los teóricos, practicantes, autores y ~~m~~estros de la co-

municación. Nunca podrá imponerse si no tiene conciencia crítica, por lo que debe de analizar a los famosos en su materia; debe autoconstruirse un espíritu crítico y adentrarse en el conocimiento de la teoría de la comunicación social.

- Captar, casi por instinto las reacciones de los individuos, de los grupos, de las masas. ¿Por qué casi por instinto? Porque esto no se aprende en ningún texto, en ninguna escuela. Se podrá perfeccionar o afinar, pero es básicamente una cualidad innata.
- Ser honesto al reconocerse como imperfecto.

Carlos Ortiz Gil, agrega que existen determinantes en el momento en que comunica el emisor, mismas que aseguran el éxito o el fracaso de la comunicación:

-Actitudes que tenga. Una persona dice: -- "No creo que la comunicación sea necesaria en mi departamento; es igual que el operador de un camión que duda del valor de los semáforos". (Aquí cabe una advertencia: no se improvisen comunicadores nada más para salir del paso, porque para hacer las cosas bien se necesita creer en ellas).

-Sus conocimientos. Existen comunicadores profesionales que ignoran la importancia de pensar en función de la gente y no del jefe. Hay individuos que hacen de la comunicación un "modus vivendi" y no su "modus operandi". El comunicador debe poseer una cultura mucho más alta que el término medio. Debe estar continuamente enterado de cómo andan las cosas que le dan de comer. Debe leer, charlar, preguntar y reflexionar. Debe conocer sus limitaciones personales y aprender el difícil arte de recibir enseñanza de los más sencillos. Debe saber que sabe pero entender que no sabe todo y debe tratar de ser lo mejor en su medio. - (6)

Antes de elaborar una comunicación, el emisor debe poseer conocimientos de la organización que representa. Son entre otros:(7)

- Conocer desde el velador hasta el jefe superior.
- Saber los planes generales de la organización.
- Entender los procesos que se llevan a cabo dentro de su empresa.
- Saber y comprender el ámbito de su organismo.
- Conocer y haber analizado las publicaciones internas y externas - que elabore su empresa.

Las técnicas modernas aplicadas a la comunicación permiten un estrecho - contacto entre los hombres, intimidad que preocupa a todas las institu-- ciones modernas y necesitan poseerla. Esto es sólo posible por medio de una oficina de comunicación y ella abre un amplio campo de acción a los profesionales del periodismo.

El marco de operación de las oficinas de comunicación no debe limitarse a colocar información en los diferentes medios. Es material de su compe-- tencia toda aquella acción que beneficie las políticas de la Institución y aumente la buena imagen de sus componentes, directores, empleados, de-- partamentos.

Las oficinas de comunicación con que cuenta cada área del Gobierno, son-- responsables, de manera independiente entre sí, de los mensajes que en-- vían y junto con los medios de información, lo son también de su publica-- ción y difusión. Sin embargo, y como resultado de esa independencia, no-- hay una coordinación adecuada entre los funcionarios de la comunicación-- gubernamental, con lo cual no se aprovechan en su plenitud los posibles-- apoyos que mutuamente podrían brindarse.

- Lograr que la sociedad esté debidamente enterada del por qué de - actividades y decisiones institucionales, tomando en cuenta que - el cumplimiento de un programa de Gobierno dependerá de la acepta ción, participación y compromiso hacia él de la sociedad.
- Destacar, mediante la comunicación social, el papel que desempeña.
- Contar con sistemas de contenido de información, de encuesta pú-- blica, o de otro orden, a fin de captar resultados y los impactos que vayan teniendo en la población los programas de comunicación- social de Nafinsa, con lo que podrán hacerse las correcciones ne- cesarias y actuar en apoyo de las áreas respectivas.
- Definir las metas que en los plazos, corto, medio y largo, se --- deseen alcanzar.
- Delinear programas y señalar los medios que deberán utilizarse pa- ra lograr tales metas.
- Establecer las responsabilidades que en el desarrollo de cada pro- grama deberán tener las áreas que integren la oficina de comunica ción social.
- Implementar una coordinación integral de los actos de la comunica ción social de Nafinsa, sus fideicomisos y filiales.

Es necesario que la Unidad de Prensa y Difusión maneje un lenguaje accesible al común de la población. Asimismo, que los diversos funcionarios se acostumbren a usar esta clase de lenguaje en sus contactos con los re- presentantes de los medios de difusión, de manera que al ser transmitida la información a los receptores, sea comprensible. En este renglón, debe recordarse la vieja norma periodística consistente en que "hay que escri- bir de manera que lo que se publique pueda entenderlo tanto el campesino



como el banquero".

Es tarea imprescindible supervisar toda información procesada por Nafinsa, trátase de boletines de prensa, de publicaciones internas y externas, así como lo relativo a publicidad. Para ilustrar la importancia de esta medida, debe tenerse presente lo sucedido en el Instituto Nacional de Bellas Artes, donde el titular del mismo aparentemente se vio precisado a renunciar por haberse editado en una publicación una nota informativa que denigra la imagen de la Sra. Carmen Romano de López Portillo. Descuidos de esta índole, afortunadamente no se han dado en Nacional Financiera, pero se desea aquí prevenirlos.

Nafinsa ha dado, en materia informativa, prioridad al uso de medios escritos, los cuales llegan a un número menor de receptores, en relación a los inalámbricos --especialmente la radio que cuenta con mayor auditorio. Entre la televisión y la radio ha preferido la primera, tal vez por considerar esencial el efecto de la imagen y subvaluar a la segunda, no obstante ser el medio informativo popular por excelencia.

Es fundamental llevar a cabo una reevaluación de la importancia que cada medio de información tiene, y crear así una nueva escala de prioridades. De ninguna manera puede dudarse que la prensa tiene y mantendrá una fuerza específica; pero la época, la celeridad con que la vida se desarrolla, la limitación del tiempo, el tiraje general de la totalidad de los periódicos y sus dificultades para llegar a numerosas regiones del país, deben hacer pensar, con un interés cada vez mayor, en la radio-difusión para las cuestiones informativas. Además, debe considerarse la rapidez con que ese medio hace llegar las noticias al público, circunstancia ésta que en muchas ocasiones es definitiva para lograr el impacto que se pretende con tal o cual información.

Es necesario que se establezcan mejores y más eficaces sistemas de enlaces con los servicios noticiosos de radio. Para tales efectos, se propo-

ne: elaborar cápsulas informativas para distribuirse en los diversos noticieros; solicitar a los comentaristas de la radio que se refieran a lo que la Institución desea destacar; realizar "spots" de corte parecido a los de televisión, pero con mayor impacto en los mensajes para contrarrestar la falta de apoyo de la imagen.

Es muy común escuchar por radio el mismo mensaje que se lee en los diarios y revistas, con lo cual, necesariamente, se pierden los efectos que de otra manera podrían lograrse. "El medio --según la conocida teoría de Marshall McLuhan-- es el mensaje", y cada uno de los medios de información tiene sus diferencias.

En cuanto al mensaje, Carlos Ortiz Gil señala las siguientes condiciones que deberá reunir para su eficacia:(8)

- Asociar el interés del comunicador con el interés de los demás.
- Debe existir credibilidad del receptor en el comunicador. Si este último es una persona considerada digna de crédito por los receptores, y si éstos lo sienten convencido de lo que dice y deseoso de interesar a los demás porque los conoce y conoce su medio ambiente, es muy probable que el mensaje fructifique y mueva a la acción.
- El propósito debe estar bien definido.
- Es necesaria una interpretación honesta de los datos.
- Debe crearse interés sobre el asunto.
- Hay que referirse al receptor con palabras de fuerte significación.

- Usar expresiones claras.
- El comunicador debe creer firmemente en su causa.
- Debe descubrir, por medio del análisis, el "talón de Aquiles" de los receptores en donde ofrecen mayor oportunidad de ser persuadidos. Una vez logrado esto, modelará su mensaje y lo apuntará a -- esas áreas seleccionadas como blanco. "La gente no busca experiencias nuevas, sino repetición y elaboración de sus viejas experiencias, en las cuales puede fácilmente proyectarse. Aprovechar ese deseo de ser como no se es en realidad, es una de las mejores armas que tiene el persuasor".(9)
- Llamar la atención con una apelación emocional sobre necesidades:
  - a) físicas o primarias;
  - b) de bienes materiales;
  - c) de aceptación social (respeto, admiración, crédito);
  - d) de protección personal, familiar o nacional;
  - e) estéticas, espirituales o religiosas.

Y, en relación a los medios, considera que pueden dividirse en:(10)

- Controlables (dicen exactamente lo que se desea comunicar).
- Semicontrolables (transmiten el mensaje tal cual, pero están sujetos a fluctuaciones y acaeceres no previsibles).
- No controlables (no necesariamente transmiten el mensaje como se ha elaborado).

Ante estas opciones, el comunicador debe considerar qué tan importante es comunicar exactamente su mensaje, o hasta qué punto le es posible someterlo o exponerlo a posibles alteraciones.

En suma, los problemas básicos de la comunicación social, son de dirección, de organización y de comunicación.

De dirección. Esta tiene que aglutinarse bajo una política definida de mando, hacia una meta determinada; y alguien tiene que asumir el papel de director y emprenderla.

De organización. Nada podrá emprenderse, sobre todo cuando se trata de sumar esfuerzos y de hacer concurrir energías dispersas, sin un plan que coordine y organice las tareas. Que cada quien sepa lo que tiene que hacer y cada cual asuma su propia responsabilidad.

De comunicación. Sin el conocimiento de lo que ocurre alrededor, o sin la información necesaria de lo que el vecino hace o de lo que la dirección quiere, siempre se tendrán interferencias, retrasos y dificultades que impidan alcanzar las metas propuestas.

### 3.1.1. EN EL CAMPO DE LA INFORMACION

La generalidad de las publicaciones que edita Nacional Financiera, así como la información que emite, se caracterizan por referirse sólo a parte de sus importantes actividades.

Si diera a conocer tan solo facultades y atribuciones de cada una de sus direcciones, filiales y fideicomisos, tendría material suficiente para sostener de manera permanente su presencia en la opinión pública. Si adicionalmente se difunden programas y logros, la información se incrementa ría y sería de mayor interés.

Para ello, bastaría con detectar en cada entidad lo relevante y hacer un programa de publicaciones y difusión, dando el tiempo requerido a las unidades sustantivas para preparar y proporcionar los datos e informes -

Por otra parte, no cuenta con un sistema de contenido informativo o evaluatorio de los mensajes y sus impactos en la opinión pública, lo que impide aplicar ajustes y medidas correctivas.

La carencia de una política editorial institucional y la consecuente falta de planificación integral sobre la materia, pueden estar ocasionando gastos excesivos y una innecesaria obstinación por sobresalir por parte de las áreas generadoras. Algunos renglones que conyuvan a la conformación de esta situación y que deben corregirse son:

- Las materias primas, en especial el papel, por no adquirirse en volúmenes consolidados.
- El diseño de las ediciones que, en ocasiones, dista mucho de lo austero e incurre en lujo y ostentación (tipo de papel, tamaño, impresión y encuadernación).

En cuanto a diseño y presentación, el Mercado de Valores y Afinitas han sido los únicos homogéneos. La revista Expresión, en lo relativo a cuestión cromática, no ha sido uniforme. Las demás publicaciones se distinguen porque sus caracteres de impresión son cada vez distintos.

- La contratación individual de diversas imprentas privadas, que por falta de consolidación, propicia fugas y pagos excesivos.
- La duplicidad de ediciones por falta de coordinación entre las distintas áreas de la Institución.

Para poder dar unidad y coherencia a la política editorial de Nacional Financiera, así como para implementar la correcta imagen corporativa de ésta, reorientamos el contenido de las publicaciones, racionalizando los recursos que a ellas se destinan y supervisando su edición y distribu-

ción, se proponen las siguientes acciones, que no están concebidas de manera autónoma, independiente y aislada. La íntima vinculación de los problemas planteados evidencia la necesidad de una interrelación constante en la mecánica de trabajo que promueva el diálogo e intercambio de ideas.

- Establecer una política editorial, cuyos objetivos sean: mayor --  
unidad e identidad nacional y mayor difusión a todos los sectores  
sobre decisiones tomadas. Es importante estimular y permitir la -  
capacidad crítica de todos los grupos e individuos proporcionándo  
les información adecuada y confiable.
- Las ediciones deben corresponder a la naturaleza y fines del Esta  
do Mexicano, y en particular de Nacional Financiera, así como a -  
las metas específicas de los programas de Gobierno y de Mafinsa,-  
en razón de una congruencia informativa básica.

Lo anterior es urgente por cuanto a que cada una de las ediciones de Na-  
finsa se elabora con objetivos particulares del área que la genera y no  
con propósitos comunes, ni dentro de una política integral institucional  
ni gubernamental.

A partir de la política editorial y de los criterios y directrices que -  
de ella devenguen, será necesario formular un plan o programa global de-  
actividades que, en forma coherente, ordene y fije prioridades de edi---  
ción, evite posibles contradicciones, duplicidades, desarticulaciones y-  
redundancias. A manera enunciativa, pueden citarse los siguientes objeti  
vos y sus respectivas actividades a desarrollar:

**OBJETIVO.** Que la Unidad de Prensa y Difusión elabore y coordine la ejecu  
ción del plan editorial con apego a las directrices trazadas por la Co--  
misión Técnico Consultiva de Ediciones Gubernamentales.

Actividades correspondientes:

- Establecer un comité interno de ediciones, para fijar el contenido y continente de las publicaciones, a fin de proyectar a la Institución adecuadamente y con la amplitud de horizontes que le da su vasto campo de acción y ser una de las principales organizaciones de fomento y desarrollo del país.
- Implementar una coordinación en materia de política y planeación editorial, con los fideicomisos y empresas filiales.

OBJETIVO. Formular un programa anual de ediciones.

Actividades correspondientes:

- Jerarquizar las necesidades de edición.
- Calendarizar las ediciones.
- Evitar duplicidad.
- Evaluar periódicamente la ejecución editorial.
- Diseñar mecanismos de coordinación con las distintas áreas institucionales.

OBJETIVO. Definir los conceptos centrales más utilizados en las ediciones, a fin de procurar el uso unívoco de los mismos.

Actividades correspondientes:

- Seleccionar los conceptos y proceder a su definición.

- Elaborar un catálogo de conceptos y difundirlo en las diversas -- áreas de la Institución, recomendando su utilización, a fin de -- evitar en lo posible términos erróneos, confusos o contradicto--- rios.

**OBJETIVO.** Formalizar y difundir el manual de uso y restricciones de la - imagen institucional que establece reglas comunes sobre abreviaturas, -- uso de mayúsculas, terminología, signos, símbolos, elementos cromáticos, claves comunicacionales y demás aspectos tipográficos.

**Actividades correspondientes:**

- Actualizar y editar el manual.
- Distribuirlo entre los responsables de las ediciones para su ob-- servación.

**OBJETIVO.** Trazar el perfil de los receptores de las diversas ediciones, - para adecuar hacia ellos el contenido.

**Actividades correspondientes:**

- Realizar encuestas entre los receptores y evaluarlas.
- Introducir las adecuaciones aconsejables.

**OBJETIVO.** Dar unidad y coherencia a las políticas y sistemas de distribu-- ción de las ediciones.

**Actividades correspondientes:**

- Elaborar cuestionarios para determinar la aceptación de las edi-- ciones tanto por los sectores especializados como por el público-



en general.

- Establecer un sistema que permita mantener actualizados los directorios de destinatarios, para no desperdiciar recursos ni esfuerzos y asegurar el destino de las publicaciones.
- Considerar en estos directorios a la provincia.
- Controlar devoluciones, evaluar su causa y efectuar las correcciones necesarias.

**OBJETIVO.** Estandarizar el diseño y la presentación de las ediciones en lo que se refiere a carátula, identificación cromática, tamaño, formato interior y tipo de papel.

**Actividades correspondientes:**

- Determinar los criterios para seleccionar los tipos de portadas, formatos, tamaño y clase de papel de las ediciones a publicar.
- Determinar qué ediciones deberán uniformarse en cuanto a presentación.
- Elaborar un prontuario o manual para dar a conocer, en forma clara y accesible, políticas sobre diseño y presentación de las ediciones.
- Distribuir el prontuario entre los responsables de las ediciones y prestarles asesoría y apoyo técnico.
- Elaborar una guía para la formulación y presentación de presupuestos de impresión, con objeto de facilitar su análisis, selección y decisión.

OBJETIVO. Consolidar las compras de papel para Nafinsa, sus empresas y fideicomisos, con el fin de evitar interrupción en el flujo del mismo y reducir costos.

Actividades correspondientes:

- Determinar la cantidad anual de papel necesario para la publicación de las ediciones respectivas, de acuerdo a los programas institucionales.
- Conocer las necesidades de almacenamiento que tal compra consolidada implicaría.
- Calendarizar la recepción del papel, conforme a los programas de impresión.
- Llevar a cabo un análisis económico que determine volúmenes y gasto en la compra consolidada de papel.

OBJETIVO. Lograr los mecanismos adecuados para la óptima impresión.

Actividades correspondientes:

- Permitir la participación de imprentas privadas, en la forma más racional posible, en caso de que las del sector público no tengan capacidad para atender la demanda oficial total, dando prioridad a aquellas que ofrezcan mejor servicio, calidad y precio.
- Elaborar y observar un calendario de impresión para las publicaciones, con las prioridades indispensables.
- Supervisar hasta la entrega de la edición todo el proceso de impresión.
- Mantener al día un registro de talleres de impresión con sus datos básicos sobre capacidades, precios, calidad y posibilidades -

de cumplimiento.

**OBJETIVO.** Diversificar y ampliar la difusión de ediciones.

**Actividades correspondientes:**

- Presentar las ediciones en ferias y exposiciones de libros.
- Realizar un estudio de los canales de comunicación de que dispone el Gobierno, con el objeto de aprovechar su uso en la promoción y difusión de las ediciones Nafinsa.

Por lo que se refiere a la información de carácter interno, las revistas Nafinotas y Expresión, al dar a conocer las actividades institucionales, lo hacen básicamente en función al organismo, por lo cual su enfoque es unilateral al no considerar el punto de vista de los empleados. Es decir, en ambas publicaciones el personal no tiene oportunidad de opinar sobre medidas adoptadas por la Institución, su organización, alguna actividad específica, respecto a sus programas y proyectos, ni tan solo para dar cabida a sus manifestaciones o experiencias. En Nafinotas, existe -- una sección donde participan los empleados, pero está destinada exclusivamente para promover artículos o bienes que tengan en venta, sin que -- puedan expresar otras cuestiones.

Así como es importante para Nacional Financiera cumplir su función de relación social, también es necesario motivar su identidad institucional.- Es aquí en donde se debe pretender que los empleados sean la parte viva de la organización. El objetivo se dirigirá al ánimo y conducta de los trabajadores. Se buscará la identificación del personal con las políticas institucionales y sus actividades consecuentes. El medio más frecuente para estimularlos son las remuneraciones.

Para tener una idea sobre los sueldos, atractivos y beneficios que Nació

nal Financiera ofrece como condiciones óptimas de trabajo, se analizó el mes de mayo de 1982, con los siguientes resultados:(11)

En ese mes había 3,050 empleados, de los que 1,200 eran hombres y 1,850-mujeres. El importe de la nómina fue de 97 millones de pesos, lo que implicó un sueldo medio mensual por empleado de 32 mil pesos. Sin embargo, la remuneración real fue mayor, pues la Institución otorga prestaciones por un 93% más, aproximadamente, con lo que el sueldo medio mensual total fue en realidad de 62 mil pesos.

Las prestaciones están integradas por pagos que hace Nafinsa a sus empleados por los siguientes conceptos: cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social, cuotas al INFONAVIT, reservas para el fondo de jubilados, reservas para primas de antigüedad, impuesto del 1% para educación, fondo de ahorro (equivalente al 6% de la remuneración nominal), gratificación (cinco meses 20 días de sueldo al año), servicio de comedor, servicio médico, capacitación y actividades deportivas y culturales.

Adicionalmente a las remuneraciones mensuales y prestaciones mencionadas, el personal tiene derecho a diversos créditos y beneficios en condiciones ventajosas en relación a las prevaecientes en la generalidad del mercado de trabajo; son los siguientes:(12)

Corto plazo, para gastos extraordinarios no previstos, con financiamiento gratuito por parte de la Institución (sin intereses), a cubrirse en 24 quincenas, y por un monto cuyo descuento o abono no exceda del 25% del sueldo neto.

Carta comercial al contado, que permite al empleado hacer uso de precios preferenciales por convenios que tiene Nafinsa con diversos establecimientos.

Vales comerciales, para adquirir artículos de primera necesidad a pre---

cios preferenciales y con financiamiento, sin interés, a dos quincenas, por un monto cuyo descuento no rebase el 25% del sueldo mensual.

Adquisición de bienes de consumo duradero o a medio plazo, que permite la compra de artículos de uso doméstico y automóviles, mediante financiamiento a seis años, a empleados con dos o más años de antigüedad, con tasas de interés que van del 4 al 6%, según sea el periodo de crédito y se otorga por el 80% como máximo del valor de la unidad.

Seguro para automóvil, aplicable cuando se obtiene crédito de la Institución para adquirir el vehículo de que se trate.

Hipotecario, para resolver problemas de adquisición o construcción de vivienda, de empleados con dos o más años de antigüedad, por un monto que no rebase el importe de 55 meses de sueldo bruto, ni 300 veces el salario mínimo bancario, o que no exceda del 30.3% del sueldo mensual neto o del 50% combinado con créditos de otro tipo, por un plazo hasta de 20 años y con tasas de interés que van del 4 al 8%.

También se otorgan créditos para ampliaciones de construcción, segundas hipotecas, garantías en la compra de inmuebles, depósito de escrituración, seguro de vida y anticipo de sueldos.

Con las prestaciones señaladas, la mayoría del personal posee automóvil propio y, gran porcentaje, vivienda. Toda esta situación debiera dar confianza y estabilidad a los empleados. A pesar de ello, las vacantes significaban el 7% del total de la plantilla institucional.

El salario, por tanto, no es suficiente para compensar al trabajador. -- Entonces ¿cómo es posible llegar a la identidad y más tarde a la conducta? Pasar a una acción positiva, como fin esencial, es posible en y con la comunicación; un mecanismo eficaz de ésta para hacer simpatizar al personal con la empresa, es la elaboración de una publicación periódica-

dirigida a los empleados.

Esta publicación es un instrumento de propaganda, como lo son también -- los boletines internos, el cartel --"un grito en la pared"--, el rumor, la música, el deporte y, aún más, la planificación del ocio, a través de mensajes --aparentes o encubiertos--, cuyo objetivo es promover en los trabajadores actitudes favorables para la Institución.

Se dice que toda publicación interna debe coadyuvar al mejor resultado de la empresa: mayor producción y ganancias. Sin embargo, esto es algo que al final de cuentas podría negar su carácter humanitario.

Quien maneja una empresa, debe tener presente la importancia que significa el personal para ella.

Toda la gente tiene necesidades básicas: suficiencia económica, reconocimiento social, seguridad personal y familiar, deseos de aventura y afanes de recreación; desea ser tratada como ser humano; su mayor interés radica en ella misma; el desempeño del trabajo depende de las satisfacciones obtenidas; la participación personal en un trabajo es tan esencial como lo que en realidad se obtiene de él; lo que espera puede ser tan importante como lo que obtiene a fin de cuentas; cree lo que quiere ---- creer.

El contenido de la publicación interna debe referirse, por lo tanto, al factor humano que integra la organización y como tal, sus relaciones, aspiraciones, trabajo.

Del análisis expuesto se infiere que las publicaciones internas de Mañisa debieran establecer, primordialmente, un vínculo cordial de comunicación desde y hacia la Dirección General y entre los propios empleados, -

especialmente porque a sus componentes humanos les resulta cada vez más-difícil conocerse entre sí, debido a que la Institución no sólo ha tenido necesidad de implantar un ritmo de trabajo dinámico --ajustable a las cambiantes circunstancias del mercado financiero--, sino que ha dado cabida a nuevos empleados. Asimismo, deben propiciarse aumentos en la productividad, mediante la identificación del personal con los fines de los programas que ejecuta, sobre todo por las circunstancias de los trabajadores de Nafinsa como beneficiarios de singulares privilegios.

La introducción de los cambios que se proponen en las publicaciones informativas de circulación interna, estrecharán las relaciones entre Nafinsa y el personal, porque el trabajador verá que se preocupan efectivamente por él.

Las modalidades concretas que deben incorporarse, son:

- Unificar en una sola publicación Nafinotas y Expresión.
- Hacer común la política de la Institución a todos sus integrantes para provocar, a través de la información, conductas positivas -- (actitud solidaria de los empleados) respecto a sus objetivos generales.
- Propiciar una atmósfera de trabajo que fomente la dignidad del individuo y el respeto a sí mismo.
- Elevar la productividad de los empleados.
- Mantener un ambiente cordial para evitar fricciones.
- Informar a los empleados y hacerles partícipes de las decisiones que afecten sus intereses.

- Practicar entrevistas en todos los escalones de la estructura.
- Favorecer la comunicación entre las diversas jerarquías.
- Fomentar la libertad de opinión para aprovechar distintas sugerencias y necesidades, a fin de propiciar mejores soluciones.
- Fomentar cursos de instrucción o capacitación.
- Difundir actos sobresalientes de los empleados.
- Informar acerca de las actividades que realizan la Institución, los funcionarios y los empleados.
- Dar a conocer metas y programas de trabajo.
- Comunicar al personal los aspectos más importantes de su trabajo.

Entre los elementos y características esenciales que la nueva publicación debe comprender para alcanzar los objetivos expresados están, a manera enunciativa y no limitativa, los siguientes:

Portada. Debe integrar elementos que le den agilidad, dinamismo, armonía y belleza, así como aprovechar la versatilidad cromática de las actuales Mañotas y Expresión e invariablemente llevar el logotipo institucional, ubicado en un mismo lugar.

Mensaje del Director General. Esta sección deberá ser permanente en todas las ediciones, debiendo contener, entre otros, los siguientes lineamientos: responder a las inquietudes de los trabajadores; referirse a objetivos concretos de trabajo, realizaciones o fracasos y sus posibles soluciones; reconocer los resultados de alguna área específica, a fin de motivar a las demás; el lenguaje deberá ser sencillo, conciso y claro.



Cuadro de honor. Sección dedicada a presentar una semblanza de funcionarios y empleados que destaquen de alguna manera en sus labores dentro de la Institución.

Sugerencias del personal. Deberán ser publicadas y premiadas las proposiciones que plantee el personal, sobre todo aquellas que lleguen a implantarse.

Actividades artísticas. Aprovechar las experiencias del personal en lo que se refiere a participación en teatro, cine, club, coro y publicar -- sus opiniones, así como los resultados de estas actividades. Además, pueden incluirse artículos de especialistas referidos a música, pintura, es cultura, cine y fotografía, así como informaciones sobre el desarrollo de estos eventos, tengan lugar dentro o fuera de Nafinsa.

Tópicos sobre Nacional Financiera. Realizar reportajes gráficos y escritos sobre las políticas y objetivos de la Institución, así como sus relaciones con el Gobierno, la iniciativa privada y el extranjero. Publicar aspectos no muy conocidos de Nafinsa.

Economía y finanzas. Publicar artículos sobre problemas económicos y financieros trascendentales de México: desarrollo regional, política de industrialización, mercado de valores, financiamiento; asimismo, realizar resúmenes de eventos, seminarios y conferencias que efectúe la Institución.

Se recomienda incluir una columna para definir, sucinta y sencillamente, terminología financiera y económica, a fin de hacer común estos términos a los empleados para que puedan entender mejor la economía del país y -- las funciones tanto del personal como de la Institución.

Aspectos culturales. Recomendar libros de literatura, administración, política, psicología y filosofía, entre otros; anunciar los que edita Na--

cional Financiera o que integran su biblioteca y publicar reseñas de libros.

Acontecimientos sociales. Publicar eventos del personal de Nafinsa: bodas, bautizos, recepciones profesionales y ascensos.

Las formas que adopte la nueva publicación pueden llegar a ser tan importantes como el contenido. Es determinante recordar que la razón de ser del periodismo es el interés. Se hace periodismo con hechos y con nombres. Los nombres son muy importantes en una publicación interna institucional. Sólo hay una cuestión que gusta más que ver el nombre propio impreso, y eso es... ¡la fotografía personal!

Publicación interna con éxito será aquella que atrape y conserve el interés de los trabajadores y sus familias.

Buen humor. Sección de anécdotas, chistes, caricaturas y viñetas. Estos puntos deben ser cuidadosamente seleccionados porque esta publicación debe tener una característica fundamental: categoría. En esta sección se puede dar cabida a la participación del personal en general.

Nafinsa en el deporte. Publicar los nombres de los empleados que participan en actividades deportivas; realizar entrevistas a los participantes, así como reportajes gráficos de los eventos, actuaciones e instalaciones.

El hogar de Nacional Financiera. Hacer sentir al personal en su casa, publicando expresiones de satisfacción porque forma parte de la organización, descollando el servicio que presta a la sociedad con sólo desempeñar sus funciones rutinarias, e insertando temas de interés personal o familiar, como decoración, recetas de cocina, economía doméstica, planificación del ocio, tianguis y servicios que ofrezca Nafinsa. También deben explicarse las profesiones con sus campos de acción.

En periodos demasiado extensos, el mensaje pierde eficacia. Por lo contrario, en una publicación demasiado frecuente, las dificultades técnicas a las que el editor se enfrenta pueden resultar insuperables.

- La distribución debe ser directa, como se viene haciendo.
- La selección de imprenta o sistema de impresión debe hacerse de acuerdo con el tiraje, el diseño tipográfico y la velocidad o periodicidad requeridas, exigiendo calidad, costos razonables y --- oportunidad en las entregas.
- El nombre de la publicación debe dar la idea de cambio, movilidad, comunicación.
- La calidad profesional es un compromiso permanente de los editores. No se trata de lograr una buena edición la primera vez, para incurrir en injustificadas y contraproducentes improvisaciones al siguiente número.
- El trabajo editorial debe estar respaldado por una organización profesional ejemplar. No hay que olvidar la conveniencia de propiciar la actividad reporteril dentro de la Institución.
- Al responsable de la publicación le incumbirá fijar la política general de ésta; coordinar el trabajo de equipo, dar su aproba---ción final a todas y cada una de las inserciones y, en suma, asumir personalmente el éxito o el fracaso de la misma.

El mejoramiento de los tableros informativos o carteles, es otra manera de contribuir a la óptima comunicación interna.

El cartel es la forma más simple de comunicar. El uso que se le da es --

variadísimo: puede advertir un peligro, indicar una ruta, recordar un deber, aconsejar el cuidado en el trabajo o informar sobre plazas vacantes.

Al elaborar un cartel, debe analizarse precisamente lo que se intenta comunicar y llevarlo al punto mínimo de expresión posible. En eso radica la eficacia de este género de comunicación. Al respecto, los expertos -- agregan que no se mira sino que se ve al paso. El transeúnte, con la lectura instantánea, debe percibir lo que ahí se dice. El buen tablero reventea el muro con su "escándalo óptico", y es necesario que sea sorprendente y que su "trampa estética" posea gran potencia sugestiva.(13) Esto conduce a los siguientes requisitos que debe tener un tablero, de manera general, para que su mensaje sea eficaz:(14)

- Rapidez de lectura o visión.
- Facilidad de entendimiento.
- Su tamaño no debe ser monumental, sino que el ojo humano debe captar la totalidad instantáneamente sin tener que recorrer su superficie para ello.
- Que el mensaje destaque sobre todas las cosas, y que no tenga el espectador que pensar para entender.
- Debe agradar al ojo humano con su diseño general, el tipo de letra, el color.
- Su ubicación debe ser escogida con minuciosidad para que el propósito se logre y evitar colocarlo entre conjuntos de tableros similares en tamaño, color y tema.
- Su ubicación debe corresponder a la altura natural en que se con-

serva la vista al caminar.

- Finalmente, mientras menor sea el tiempo que el espectador permanezca frente al cartel, mayores serán las exigencias enumeradas antes.

En cuanto a los mensajes informativos de Nafinsa dados a conocer a la -- opinión pública a través de los medios de difusión masiva, sus caracte-- rísticas y necesidades son:

Tienen carácter político, pues más que informar, intentan demostrar que se está trabajando y cumpliendo, objetivo que se pretende alcanzar ante funcionarios gubernamentales, y secundariamente ante la opinión pública. Adolecen de técnicas periodísticas, ya que se formulan por funcionarios-especialistas en disciplinas ajenas a la comunicación social.

Por estas razones, el procesamiento de la información debe corregirse y hacer de la Unidad un verdadero laboratorio en el que se elabore, instru-- mente y edifique la información. Esto sin limitarse a lo que actualmente es la Coordinación de Prensa, sino que se deberá actuar conjuntamente -- con todas las áreas de la Unidad para lograr a través de ello uniformi-- dad de políticas y de objetivos, así como consistencia en los mensajes, - "slogans" y prácticas que se adopten. No debe escatimarse empeño alguno por llevar a cabo las modalidades y cambios que permitan alcanzar estos propósitos.

Por lo que se refiere al "embute" y medidas colaterales que Nacional Fi-- nanciera ha utilizado como obsequios, publicidad y suscripciones, puede-- concluirse que sus resultados han sido favorables, ya que prácticamente no se han generado ataques a la Institución o a alguno de sus funciona-- rios, sin descartar que una determinante para no ser objeto de censuras, puede ser el hecho de que no es en sí una entidad política.

Las pocas críticas que se le han formulado han sido sin consistencia ni de manera repetitiva. Inclusive algunas de las inconformidades son son - directas sobre Nacional Financiera; es el caso típico de los endeudamientos con el exterior que constantemente son objeto de análisis y desaprobaciones, pero van dirigidas de manera general al Gobierno y al sector financiero y no en forma específica a Nafinsa.

Esto, sin embargo, no debe propiciar un excesivo clima de confianza y dejar las cosas al nivel en que se encuentran, sino que como los demás aspectos de la comunicación, debe ser objeto de una revisión y evaluación, y en su caso, habrá que corregir el rumbo en la medida y aspectos que -- sean necesarios. Con estos propósitos se analizó la información que Nacional Financiera emitió a los medios de difusión masiva durante los --- años 1980-1981, y se obtuvieron los resultados, consideraciones y sugerencias que enseguida se comentan.

En ese lapso, emitió 87 boletines y celebró cuatro conferencias de prensa. Esto quiere decir que brindó información en poco más de la décima -- parte (12.7%) de los días comprendidos en esos años.

Por lo que respecta a los boletines, éstos pueden aglutinarse en 13 grupos en función a la parte medular de su mensaje, mismos que se presentan en el Cuadro Núm. 3, indicándose las veces que cada tema fue enviado a -- los medios de difusión.

De los 87 boletines emitidos, sólo 49 se refieren a actos relevantes de la Institución, como a fideicomisos, obtención de créditos, actividades financieras, coinversiones, fomento y desarrollo económico, y creación -- de empresas.

Lo anterior indica la necesidad de efectuar una revisión a fondo de las noticias que se envían a la opinión pública, a fin de que correspondan a hechos sobresalientes de Nafinsa y sus propósitos, o que sean de interés

general y útiles para el inversionista. Para ello hay suficiente material, ya que muchas actividades importantes nunca se han difundido.

CUADRO NUM. 3

BOLETINES EMITIDOS POR NACIONAL FINANCIERA(15)

(1980-1981)

TEMAS	NUMERO DE BOLETINES
TOTAL:	87
Actividades financieras	5
Coinversiones	10
Creación de empresas	7
Fideicomisos	9
Fomento y desarrollo económico	7
Inauguración de eventos	4
Inauguración de sucursales y agencias	7
Información especial para columnistas	3
Obtención de créditos	11
Seminarios y reuniones	12
Sociales	6
Visitas de inversionistas	2
Varios	4

Los 11 boletines correspondientes a obtención de créditos, hacen énfasis al monto de los mismos, e inclusive dejan la sensación de que conseguir financiamiento constituye una hazaña --y de serlo, esto fue a partir de 1981 por el monto que alcanzó la deuda externa, el hecho de que se pagan

intereses y no se amortiza el crédito, el pago de préstamos atrasados e irrenegociables con base en nuevos endeudamientos, la crisis económica - que afronta el país y la situación financiera y monetaria internacional. La parte relativa al destino de esos fondos y los beneficios que promoverán, se comenta en segundo término, con menor énfasis.

Cada vez que se da a conocer una noticia de esta índole, lejos de constituir un aliciente y paliativo a las inquietudes e inciertas apreciaciones sobre la economía en general del país, aumenta la incertidumbre y la desconfianza, ya que es del dominio público que solicitar préstamos es indicio de inestabilidad e insuficiencia económica; se sabe, además, que el destino primordial de los créditos es amortizar deudas anteriores. Estas apreciaciones las refrenda el editorial publicado en Excélsior el -- jueves 1° de julio de 1982, bajo el tema de "Más Endeudamiento", del cual se glosa lo siguiente:

...esta clase de empréstitos no pueden recibir una incondicional aprobación de la - opinión pública.

...aproximadamente la mitad del monto recibido se dedica a "reestructurar" la deuda exterior; esto significa llanamente que la mitad de lo que nos prestan se destina a - pagar endeudamientos anteriormente contraídos.

Las premisas de tan crítica situación dencotan... que no hemos sido capaces de amortizar la deuda mediante la aplicación de la productividad nacional.

Para nadie es secreto que si bien México - es todavía sujeto a crédito, no lo es ya - de la manera como durante mucho tiempo lo fue; las fuentes tradicionales de préstamos blandos están canceladas y ahora se obtienen nuevos empréstitos con intereses de los más altos que hay en el mercado internacional.



Pero el proceso de endeudamiento se ha ---  
vuelto indetenible; la cuestión que se ---  
plantea es hasta cuándo va a poder mante---  
ner el ritmo de aumento en unos dos mil mi  
llones de dólares mensuales, aplicando só-  
lo la mitad a compensar deficientes en el  
gasto público y en la balanza comercial y  
de pagos. Si el ritmo con que ha aumentado  
durante los últimos años se va a mantener  
en los próximos, ninguna duda cabe que el  
financiamiento nacional podría incidir en  
un grave predicamento.(16)

Ahora bien, toda información incompleta e inadecuada, como suele ser la-  
relativa al crédito que en el exterior se obtiene, trae consecuencias ne-  
gativas y da lugar, por falta de información, a rumores o a interpreta--  
ciones alejados de la verdad. Por ello, se cree oportuno señalar que "la  
proliferación de rumores alarmistas o simplemente desprestigiadores es -  
consecuencia, desgraciadamente... de la ausencia de información oficial-  
concreta, responsable y comprobada, por ese hábito de interrumpir el pro-  
ceso abierto".(17)

En relación a los boletines emitidos con temas sobre fideicomisos, debe-  
destacarse que de los nueve que se expidieron, seis correspondieron a --  
Fidefn, dos a Fomfn y uno a Fogafn. Esto es, sólo se da cabida en este -  
tipo de noticias a una mínima parte de los fideicomisos de la Institu---  
ción. Se confirma, en esta forma, que no hay una coordinación adecuada,-  
o bien, que los 347 fideicomisos restantes efectúan directamente, sin --  
intervención de Nafinsa, su información periodística.

De los boletines de tema social, cuatro se refieren a festividades reali-  
zadas para festejar el "Día de Reyes" y el "Día del Niño"; y dos compren-  
den la participación del Grupo Voluntario de Nacional Financiera (espo--  
sas de los funcionarios), en la colecta de fondos para la Cruz Roja Mexi-  
cana. El contenido de los boletines sobre ésta última indican, el prime-  
ro, que Nacional Financiera inició la colecta para la Cruz Roja Mexica--

que estuvo presidido por el Subdirector General Financiero, y así lo envió a los diversos medios informativos.

Pero sucedió que el Director General pudo asistir, presidió y --- efectuó la inauguración. Los reporteros que estuvieron presentes--- dieron la noticia en esta forma, en tanto que los demás publica--- ron el boletín que recibieron, sin que los responsables de la Unidad de Prensa y Difusión hicieran algo para enmendar este impre--- visto.

- Los boletines emitidos con motivo de las festividades del "Día -- del Niño" y "Día de Reyes", fueron idénticos para 1980 y 1981. Es to manifiesta poca creatividad.
- Del total de 87 boletines emitidos en los dos años, sólo se men--- ciona al Presidente de la República en nueve, y no hay que olvi--- dar que Nacional Financiera es una empresa del Gobierno Federal y, como tal, debe reconocer al Primer Mandatario y manejar su comuni--- cación con un poco más de sentido político.

Las fórmulas más recomendables para hacerlo es reconociendo en el Primer Mandatario de la Nación, la paternidad de los actos reali--- zados; el apoyo que otorgó en su ejecución y logro; indicar que - su realización está comprendida dentro de los lineamientos dicta--- dos por él, o que se da debida atención a su política y objeti--- vos.

Quizá haya el paliativo de que no se cita al Presidente porque -- buena parte de los boletines no corresponden a actos de relevan--- cia en que conviniera mencionarlo.

De ser así, habría un reconocimiento implícito en el sentido de - que las noticias no son valiosas y, entonces, habrá que poner es-

pecial empeño en su selección.

En 1982 no se mejoró la situación. Por ejemplo, el 8 de junio de ese año Nacional Financiera emitió un boletín de prensa sobre la "Séptima Emisión de Petrobonos 1982", indicando que cada certificado está respaldado por la venta de petróleo a un precio por barril de \$32.50 dólares estadounidenses "al tipo de cambio compra documento de \$46.97 pesos por dólar-- al 14 de junio de 1982".

Lo de "Séptima Emisión", corresponde al total de ocasiones que los petrobonos se han lanzado al mercado desde 1977, pero en los términos del boleetín, se da a entender que es la séptima de 1982, lo cual es incorrecto. Las referencias apropiadas pudieron ser: Séptima Emisión de Petrobonos o bien Emisión de Petrobonos 1982.

Por su parte, en esa fecha el Banco de México daba a conocer al públicoda con día la paridad del peso. El 8 de junio era, para documentos, de \$46.81 por dólar y ese mismo día Nafinsa indicó en su boletín que para - el 14 del propio mes sería de \$46.97, con lo cual reveló a la opinión pública, aunque pocos se percataron de ello, que el Banco de México y lasinstituciones bancarias conocían anticipadamente el tipo de paridad. Tanto la Unidad de Prensa y Difusión como los directivos de Nacional Financiera que ordenaron el boletín, aparentemente no detectaron los inconvenientes de dar a conocer la paridad ocho días antes de la fecha respectiva, ni que esta noticia es atribución exclusiva del Banco de México.

Existe, también, descoordinación entre los diversos organismos y dependencias del sector financiero, e inconsistencia en los mensajes informativos. Para ilustrar esta situación, se comenta parte de lo sucedido en febrero de 1982, en torno a la devaluación acontecida en ese mes.

El martes 16 de febrero, tuvo lugar en Los Pinos una sesión del Consejode Administración de Nacional Financiera, para dar a conocer, ante el --

Primer Mandatario, una panorámica sobre logros de la misma durante el -- lapso 1977-1981. Las versiones periodísticas del 17 de febrero sobre el acto, señalaron:

El crecimiento económico de ocho por ciento sostenido en los últimos años, constituye la mejor respuesta que México ofrece a quienes con poca fe, "y con el cuello retorcido hacia todos los rumbos de este mundo vacilante", no se deciden a reconocer la potencialidad y grandeza de la Nación, afirmó ayer el Presidente López Portillo.-(18)

El Secretario de Hacienda... reconoció que frente a una expansión económica y frente a problemas internos e internacionales propios de nuestra época, tenemos problemas monetarios financieros, pero también tenemos más posibilidades actualmente para resolver estos problemas y para sortear dificultades de orden financiero y de otro tipo que pudieran afectar nuestro desarrollo global.(19)

Después de tan "alentadoras" palabras, el 17 de febrero el Banco de México envió, por la noche, una información a los medios de difusión, de cuya publicación se extrae lo siguiente:

...a partir de mañana el Banco de México se retirará temporalmente del mercado de cambios para dejar que la cotización del peso frente al dólar y otras monedas extranjeras encuentre el nivel correspondiente a las condiciones económicas actuales. El Banco de México, en todo caso, estará preparado para evitar condiciones desordenadas en el mercado y para restaurar la estabilidad en sus tendencias tan pronto como sea posible.(20)

Así, mientras el 17 de febrero se manifiesta en "fiebre de primeras pla-

nas" la solidez económica del país, conforme a declaraciones del Presidente de la República y del Secretario de Hacienda, un día después, el Banco de México, a través de un boletín, estremece a la opinión pública dando a conocer una devaluación. Estas contradicciones restan confianza y credibilidad en el Gobierno.

Para evitar estos inconvenientes es imprescindible informar con la verdad, oportunamente y con criterios, políticas y mensajes profesionales, coordinados y consistentes.

En relación al boletín, elemento fundamental con que cuenta la Unidad de Prensa y Difusión para insertar a Nafinsa en el plano social y para que la opinión pública sepa qué es y qué misiones cumple, cabe efectuar las siguientes reflexiones y recomendaciones:

- Es un instrumento de información muy criticado por los periodistas. Se abomina de él por su inadecuada presentación, mala redacción, falta de objetividad, tendencioso y por el espíritu burocrático con el que está realizado.
- No responde a las exigencias de los distintos medios de información, ya que se realiza exclusivamente uno para todos.
- No es ocioso pensar que el hacedor de boletines, el comunicador social, estructure la noticia de acuerdo a las exigencias individuales de cada periodista intermediario, ya que éstos son, extremadamente distintos.
- Lo impersonal es burocrático, da idea de maraña o enredo. Lo personal incita a la simpatía y al interés. Por eso, todo comunicador debe saber dar a los mensajes su propio toque.

...el comunicador es una persona y nunca -

una organización. Con esto se quiere decir que aunque sea la organización la que envíe el mensaje, éste será producto de un individuo, y si él consulta o pide auxilio adicional, el mensaje será una labor de grupo, pero el meollo, la coordinación y la elaboración pertenecen a un solo individuo. (21)

- El boletín de prensa no es la nota periodística propiamente dicha, pero no escapa a las reglas generales de la técnica de redacción; entrada o "lead" y un desarrollo. Es necesaria esta técnica de redacción porque el boletín va a reporteros saturados de trabajo con otros comunicados generados por diversas fuentes informativas. Existe, por lo tanto, una ineludible competencia entre los jefes de la comunicación oficial.
- Debe atraer la atención de los periodistas, proporcionándoles rápida e interesante noticia en breves frases iniciales, seguidas del desarrollo consecuente. El mejor, es el que ofrece al reportero alternativas igualmente buenas para realizar su "lead" o entrada. Un buen periodista no repite servilmente la entrada de un boletín de prensa por excelente que le parezca. Tratará siempre de "darle la vuelta" frase que, en la jerga del oficio, significa -- buscar un ángulo propio para enfocar la información, principalmente por lo que se refiere a la entrada de una nota.
- El arte del boletín de prensa consiste, entonces, en que al "darle la vuelta" el periodista encuentre e inserte necesariamente lo que al Jefe de Comunicación le interese destacar. El boletín de prensa guía, induce y, a veces, conduce como de la mano al periodista... el que, sin embargo y por autodefinition, "jamás se deja manejar por nadie".

¿Quiere esto decir que un Jefe de Comunicación debe ser mejor pe-

periodista que los redactores de la fuente? En cierta forma sí. Pero no debe parecerlo ni mucho menos decirlo.

- Para lograr menciones relevantes acerca de las actividades que desarrolla Nafinsa, se sugiere que los boletines importantes sean enviados en sábados y domingos, días en que los periodistas generalmente carecen de noticias y cuando tienen mayor oportunidad de asimilarlos debidamente. Asimismo, el público receptor dispone -- también de más tiempo para captarlos.
- Es necesario cuidar los horarios e inclusive los días de la semana en que se producen las informaciones. Hay días en que disminuye el número de lectores y la audiencia en radio y T.V.
- Vale la pena tomar en cuenta, asimismo, que tenga una adecuada -- presentación y atractivo visual desde la envoltura o sobre; de -- preferencia que contenga logotipo de la Institución, nombre del -- periódico y del reportero a quienes va dirigido, para que el -- periodista se sienta objeto de una atención especial; igualmente, -- debe llevar un formato interesante y contar con espacios amplios -- entre párrafos a fin de aligerar la lectura. Estos requisitos los cumple la Unidad de Prensa y Difusión, pero debería perfeccionarlos a fin de mejorar resultados.
- Debe incluir información especial para aquellos periodistas que -- muestren deseos de integrarse en el reporte de la Institución -- como fuente de noticias.
- El objetivo del boletín es auxiliar al periodista en su diario -- quehacer. Sobre todo cuando tenga que estar presente en dos o más eventos, habrá cabida para un boletín de prensa.

Sobre las conferencias de prensa, pueden hacerse los siguientes comenta-

rios:

- Por su naturaleza, reciben mayor aceptación y acomodo tanto por los reporteros como por los medios de difusión; además, generalmente dan lugar a notas exclusivas; en consecuencia, la noticia se hace más codiciada y destacada. Con ello, el reportero y los medios de información se hacen acreedores a un reconocimiento especial, atractivo básico para que busquen estas exclusivas, que, por otra parte, les permiten satisfacer su ego profesional, por la calidad, impacto y originalidad del mensaje.
- Se caracterizan por permitir a los reporteros elaborar sus noticias, mediante la glosa e interpretación de los temas de los expositores y a través de preguntas y respuestas que en estos actos se acostumbra. Para el desarrollo de las interlocuciones, en Nacional Financiera se dan, por lo regular, 30 minutos como máximo. Si se considera que a julio de 1982 la "fuente" estaba integrada por 67 reporteros, ese tiempo no permite que todos participen.
- Las notas exclusivas normalmente se obtienen al terminar las conferencias de prensa, en un diálogo con el expositor, donde ya no participa la generalidad de los periodistas. Son inducidas por los responsables de la comunicación, quienes al concluir las sesiones atraen la atención de los reporteros participantes, dándoles textos o algunos artículos promocionales, permitiendo simultánea y directamente la filtración hacia el expositor, del o de los periodistas que con antelación se preseleccionaron para dar las exclusivas. En algunas ocasiones quienes son objeto de estas distinciones, escogen previamente y de común acuerdo con el titular de la comunicación, las preguntas a desarrollar.
- Para protegerse y evadir entrevistas de reporteros no preseleccionados, los expositores suelen argumentar que ha terminado la se--



sión y que tienen otras obligaciones que atender, con lo cual logran una habilidosa huida.

- La difusión destacada debiera ser determinante para que los funcionarios no se escabullan y propicien notas exclusivas. Cuando se habla de funcionarios, se incluye entre éstos al propio Jefe de la Unidad de Comunicación, quien para el efecto, conviene que conozca con varios días de anticipación todo discurso, a fin de que pueda guiar a los periodistas a los temas o puntos de interés para la Institución.
- Hay que tomar en cuenta que los reporteros y medios tienen entre sí un pacto de respeto, mediante el cual se limitan a participar sólo en las conferencias que tienen lugar en el domicilio de la fuente donde están acreditados, teniendo vedado por tanto su asistir a fuentes ajenas. Esto sucede, por ejemplo, cuando el titular acude a acuerdo en Los Pinos o en Palacio Nacional con el Presidente y, al término del mismo, por decisión propia o del Primer Mandatario, generan la conferencia. En este caso, aun cuando la noticia sea de carácter financiero, es cubierta por la fuente presidencial.

Un tercer elemento esencial para la información que se proporciona a la prensa, es la fotografía. Sirve para ilustrar el tema de las noticias. Las principales consideraciones y recomendaciones sobre la misma para Nafinsa, son:

- Las fotografías destinadas a los boletines de prensa, varían según el evento. En la firma de un contrato presentan al Director General acompañado de los funcionarios correspondientes. Si el evento corresponde a un seminario o conferencia, se realizan tomas del expositor, comúnmente en la mesa de honor. En festividades como el "Día de Reyes" o el "Día del Niño", aparece en las --

gráficas la señora del Director General con las esposas de los -- principales funcionarios que hayan asistido, así como un grupo de niños, hijos del personal de la Institución; se procura que la to ma muestre a la Señora del Director General repartiendo presentes a éstos últimos.

- Ninguna fotografía de empresa filial de Nafinsa ha sido enviada a la prensa como complemento de algún boletín. En las ocasiones en que el Director General visita alguna empresa de la Institución, no solicita los servicios de la Unidad de Prensa y Difusión. Esta actitud debe cambiar; conviene aprovechar la circunstancia, no pa- ra difundir el lado social de la visita, sino la importancia de - cada filial, así como su papel dentro de la economía nacional, en riqueciendo la información con fotografías de las instalaciones, - procesos y productos.
- Cuando el Director visite alguna filial, el fotógrafo deberá cono- cer anticipadamente la empresa a fin de preseleccionar los luga-- res y ubicaciones más adecuadas, desde el punto de vista fotográ- fico. La fotografía periodística no sólo consiste en captar al ti tular firmando un documento. Es fotografiar lo que fomenta, lo -- que crea.
- El político debe tener algo de artista. El Jefe de Comunicación - deberá aconsejarlo con respecto a la vestimenta a usar, y consul- tar al fotógrafo para saber si están bien colocados todos los ele mentos de apoyo.
- Retratar, hacerlo, no es la cuestión; hay que cuidar todos los -- ángulos y elegir bien la fotografía a publicar; es recomendable, - inclusive, efectuar varias tomas de un mismo evento, y escoger -- las mejores para ser enviadas a la prensa.

- No siempre deben referirse a funcionarios. Su aparición debe ser discreta, cuidadosamente medida y estudiada. Debe tenerse presente que los excesos generalmente causan un efecto contrario al de la promoción.
- En las festividades del "Día de Reyes" y del "Día del Niño", la señora del Director aparece en todas las gráficas rodeada de pequeños. Para la política institucional, esto es más que suficiente. Pero de todo lo que realizan los pequeños, se podría implementar un reportaje estupendo.
- Una buena práctica profesional para cualquier actividad fotográfica, es elaborar un guión escrito que oriente al fotógrafo en sus tomas.
- Un reportaje gráfico atrae desde el comienzo y dice mucho (a favor o en contra, según sea la orientación que se le dé). Hace más agradable un documento "frío", como puede serlo, por ejemplo, un estudio socioeconómico de un Estado, que puede tornarse más ameno si se ilustra con fotos de industrias, lugares y formas de diversión, o bien, si se incluyen motivos culturales, artesanales, comerciales, laborales. Esta visión periodística podría ofrecer grandes posibilidades a Mafinsa.

Finalmente, para apoyar la acción de los boletines, conferencias y fotografías, en el propósito de mejorar la comunicación social que desarrolla la Nacional Financiera, deben observarse, adicionalmente, estas reglas:

- La información no sólo debería circular de "adentro hacia afuera"; también debe hacerlo de "afuera hacia adentro", de tal forma que la Institución sea tomada en cuenta y esté enterada de los sucesos que fuera de ella acontecen y tengan que ver con su ámbito de competencia.

- Complementar la información con una acción reporteril en filiales, sucursales, fideicomisos, o en cualquier fuente de interés nacional.
  
- Toda información que se procese debe ser especialmente interesante. Este interés debe entenderse en función de las clases de públicos a los que va destinada. Los receptores tienen diferentes grados de sensibilidad, de cultura y son también diversos sus motivos de interés. El experto en comunicación debe determinar las características del público; apoyado en técnicas de investigación (encuestas, muestreo de opinión y actitudes reales), podrá obtener con mayor seguridad los elementos que le permitan diseñar un eficiente programa de información externa.
  
- Fundamentar los mensajes con cifras. Estas significan un buen instrumento para la propaganda. El sentimentalismo característico de la opinión pública, provoca que tenga un gran respeto por las cuestiones expresadas en números; las cifras la impresionan, pues las identifica con el rigor y la precisión. A los argumentos apoyados con las prestigiadas "cuentas" se les otorga el máximo de validez por su presupuesta seriedad. Ahora bien, para obtener mejores resultados hay que emplearlas con estos lineamientos:
  - a) Deben estar al alcance del hombre común. El decir que México obtuvo un crédito de 100 millones de dólares, no le indica nada al ciudadano medio, especialmente al que no está familiarizado con las cuestiones financieras; o inclusive, una noticia con esta cifra podría dar lugar no sólo a no entenderla, sino que se tomarían juicios contrarios a su esencia objetiva.
  - b) Es necesario efectuar lo que podría llamarse "hacerlas de bulto", o sea, acercarlas al mundo del receptor. Ejemplo: México consiguió un crédito de 2 mil 232 millones de pesos, cantidad-

suficiente para cubrir el sueldo, durante un año a 3 mil empleados, a razón de \$62,000.00 mensuales cada uno. El inconveniente de ilustrar en tal forma las cifras, es que las comparaciones hacen más grande el texto, lo que va en contra del espíritu de síntesis, pero favorece su apreciación a nivel general y, por tanto, mejora su comprensión.

- c) Darles sentido humano. Si se dice que se inauguraron 21 sucursales, el dato se recibe en el mejor de los casos con la aceptación de su veracidad, pero la noticia pasa "fría", impersonal. A la cifra debe agregársele valoración social, especificar los beneficios concretos que con ella obtendrá la comunidad.
  - d) Compararlas. Si afirmamos que Nacional Financiera prestó 5,000 millones de pesos a determinada actividad económica, el desconocimiento de la opinión pública respecto a lo que otras administraciones prestaron a este renglón, inhibe la posibilidad de juicio y admiración. Es necesario presentar el dato actual en relación con los de épocas anteriores para dar al ciudadano la facilidad de valorar las cifras y emitir su opinión.
  - e) Resumiendo: al rigor de lo numérico, debe dársele calor humano destacando su repercusión social.
- No se debe dejar a un lado el aspecto de la opinión editorial, la crítica, el comentario, la columna periodística. En numerosas ocasiones los columnistas, editorialistas, articulistas... emiten -- sus opiniones tomando como base una información que a veces por el enfoque, otras por las limitaciones de espacio, no comunican -- adecuadamente el mensaje. Para evitarlo, Nafinsa debe remitirles información adicional para que sus juicios se ajusten a los hechos.

- Orientar constantemente a los representantes de los medios informativos, a efecto de lograr, mediante el diálogo, que desarrollen sus crónicas de acuerdo con el interés prioritario y la intención política de las palabras del Director General o funcionarios de la Institución. El interés que el receptor de la información ponga en estas noticias, depende casi totalmente de la cuestión de enfoque: si un medio no capta la verdadera importancia de las palabras, el lector, el televidente o el radioescucha, no pondrán mayor interés.
- Mantener estrecho contacto con los reporteros a fin de corregir imágenes negativas. Las relaciones con los reporteros implican -- que éstos vean en el Jefe de Comunicación a un aliado, nunca a un burócrata más. Es necesario que sepa ganarse su amistad y confianza.
- En caso de saber algo que pueda interesarles, aunque no necesariamente se refiera a la Institución, hacérselos saber. Se les está dando material para su trabajo y lo agradecerán.
- Nunca reclamar por qué no apareció determinado nombre o información en los diarios (la mayoría de las veces la omisión no fue -- por parte del reportero, sino producto del "recorte" de otras gentes en el diario).
- Si frecuentemente aparece información y muy pocas veces la que se otorga, pensar en dos cosas: o bien, no se sabe darle toques interesantes o el diario deliberadamente la omite. En el segundo caso, hacérselo notar al reportero y no seguir perdiendo el tiempo con él.
- Además de informarles, hay que darles folletos, instructivos generales de organización o fotografías, que provoquen la avidez del-

reportero y abran nuevas fuentes de noticias para él.

- Todo discurso o ponencia se sugiere entregarlo a cada periodista antes de comenzar el evento, de preferencia encuadernado, a fin de que no se extravíen las hojas y le sirva de consulta para notas posteriores. Presentado en esta forma, permite al periodista integrar un archivo propio.
- Conseguir que, en materia de radio como de televisión, las declaraciones del Director General o funcionarios institucionales, se transmitan con la voz de éstos. Sin embargo, debe evitarse que estas transmisiones sean demasiado largas, para no arriesgarse a sobreexponerlos y para que no opere el reflejo de cambiar de canal o apagar el radio receptor.
- De todo boletín, discurso o información emitida, enviar copia a la Presidencia de la República. Representa suma importancia que ésta conozca lo que emite Nacional Financiera, a fin de dejar constancia de que su información es congruente con la política nacional establecida por el Presidente de la Nación. Asimismo, constituye una protección y prevención contra posibles alteraciones del mensaje por reporteros o medios de comunicación.

### 3.1.2. EN MATERIA DE PUBLICIDAD

Es importante establecer un sistema de evaluación propio, capaz de verificar el impacto de las campañas publicitarias y los reportes que presenten las empresas concesionadas. A través de este sistema podría tenerse un panorama más real de la productividad de los gastos que en esta materia realiza Nacional Financiera, pues se ignora si conoce los verdaderos alcances de su publicidad, ya que existen estudios que demuestran que son bajos.

Por ejemplo, la Subdirección de Mercadotecnia del Banco Mexicano Somex, al evaluar la publicidad del sector bancario en televisión en el Distrito Federal, reporta que Nacional Financiera tiene uno de los "ratings" menos significativos. Correspondió el primer lugar, durante el mes de diciembre de 1981, al Banco de Comercio, con 2,183 puntos; el segundo a American Express (tarjeta de crédito y cheques de viajero), con 1,005 puntos; el tercero a Banamex, con 838; el cuarto a Banobras, con 818; el quinto a Carnet (tarjeta de crédito), con 734; el sexto al Banco Rural, con 402; el séptimo al Banco de Cédulas Hipotecarias, con 96; el octavo a Nafinsa y Banco Internacional, con 54, equivalentes al 1% del total; el noveno a Banco Mexicano Somex, con 46; y el décimo a Banca Serffin, con 39.(22)

La misma fuente indica que corresponde a Nafinsa el 6.3% de productividad publicitaria; a Banobras pertenece el 67.4%; el Grupo Serffin tiene 49.0%; Banco BCH, 20.3%; American Express, 21.2%; Banco Rural, 11.5%; Banco del Atlántico, 10.6%; Bancomer, 7.5%; y Carnet, 8.9%.

La propia Subdirección de Mercadotecnia de Banco Mexicano Somex, refiriéndose al año de 1980, señala que de un total de 14 instituciones de crédito integradas por Bancomer, Banamex, Serffin, Nafinsa, Atlántico, Carnet, American Express, BCH, Somex, Comermex, Internacional, Confía, Bancreser y City Bank, correspondió a Nacional Financiera el cuarto lugar en importancia del gasto realizado en ese año, considerando sólo el área metropolitana del Distrito Federal. Bancomer ocupó el primer lugar con 407 millones de pesos; le siguió Banamex con 199 millones; después Serffin con 99 millones y Nacional Financiera con 68 millones.(23)

Vista la rentabilidad de la inversión publicitaria desde la fuente informativa de Nacional Financiera, a través del reporte que le proporcionó su agencia concesionada Arouesty y Asociados, S. A., para el periodo enero-agosto de 1979, se llega a los siguientes resultados para las principales instituciones bancarias:(24)



reflexiones sobre la publicidad que conjuntamente realizan:

En función a los objetivos y destino del gasto, puede afirmarse que la preocupación sustancial de Nafinsa radica en promover la captación de fondos derivados del ahorro nacional. En efecto, la campaña de colocación de valores que realiza por medio de la agencia concesionada, absorbe el 92.7% del gasto total empleado para publicidad en 1982.

En cuanto a medios utilizados, durante el mismo semestre de 1982 se da preferencia a la radio, la cual absorbe el 28.6% del presupuesto total de publicidad; le siguen los diarios con 21.0%; la televisión con 13.6%; en eventos especiales aplica 10.4%; siguen los anuncios exteriores con 8.2%; el cine recibe 2.4%; las revistas 1.0%; y finalmente las exposiciones 0.5%. La producción de elementos requeridos para esta publicidad significa un gasto equivalente al 5.5%.(26)

Los datos del párrafo anterior y las cifras del Cuadro Núm. 4, revelan que la utilización que otras organizaciones de crédito conceden a los medios, difiere sustancialmente de la que les otorga Nafinsa. Esto hace pensar en la conveniencia de realizar un estudio a fondo por especialistas en la materia, a fin de determinar si el empleo de medios por Nacional Financiera es correcto o tiene que ajustarlo.

Un recurso publicitario frecuentemente utilizado por las empresas, es la información destinada a clientes procesada en centros de cómputo.

Nacional Financiera ya ha hecho uso de este sistema, insertando algunos mensajes al pie de los estados de cuenta que manda a sus clientes, y que a julio de 1982 se estiman en 180 mil.(27) Este número es bastante atractivo para lograr ciertos resultados, si se emplean mensajes profesionalmente elaborados, especialmente si se toma en cuenta que se trata de clientes cautivos y que de alguna manera ya han demostrado confianza en la Institución. Sin embargo, los mensajes que por este conducto ha emiti

do, han sido de tipo informativo, esporádicos y sin consistencia.

A diferencia de las agencias de publicidad, pocas organizaciones pueden emplear a los especialistas necesarios para desarrollar y producir programas publicitarios a gran escala. Nacional Financiera no es excepción; dispone sólo de tres profesionales del campo publicitario, los cuales -- fundamentalmente se dedican a labores administrativas, desaprovechándose así sus capacidades y preparación.

En cuanto al sistema de evaluación publicitaria, Nafinsa tiene contratados los servicios de tres empresas, cuyas críticas y observaciones indudablemente se ven influenciadas por sus propios intereses. Además, es -- probable que tengan cierta afinidad, acercamiento y complacencia con la agencia concesionada Arouesty, por pertenecer al mismo ramo y por la deferencia que suelen brindarse entre sí los miembros de un mismo gremio.

Lo anterior da lugar a verificar directamente la inserción publicitaria en los distintos medios informativos, así como el sentido de las noticias que de Nacional Financiera se menciona en ellos, como reciprocidad por haberles patrocinado algún programa.

El objetivo de la publicidad de Nacional Financiera tiene que ser, primero, generar en la opinión pública credibilidad y confianza hacia la Institución y, después, alcanzar mayor éxito con las campañas emprendidas. -- Para lograr los anteriores propósitos, deberían introducirse las siguientes estrategias y actividades:

- Realizar un análisis de competencia. Es útil para tener un panorama más real sobre estrategias, medios, motivaciones, presupuestos, mensajes, mercados y, en general, todos aquellos elementos -- que permitan detectar el nivel competitivo, incluyendo las empresas de servicio externo que atienden su promoción.

Por cierto, la práctica comercial ha hecho ya normales ciertas relaciones entre el anunciador y la agencia publicitaria; una de ellas es que ésta se abstenga de servir a clientes cuyos productos están en competencia directa, y en el caso particular de Ma- finsa, se ignora si ha verificado que su agencia respeta y observa el carácter de exclusividad pactado.

- Aprovechar más la gran ventaja del cine: el auditorio cautivo.

Quien llega a una sala cinematográfica, le guste o no, tiene que ver todo lo que se le proyecta en la pantalla o salirse y perder el dinero que le costó la entrada. Los cinéfilos han visto documentales, noticias, cortos, publicidad y propaganda oficiales-pesados, insulsos, aburridos, carentes de imaginación y las consecuencias han sido, en numerosas ocasiones, rechifladas, males tar, burla y aumento de la incredulidad en el aparato oficial. La reacción más generalizada a este rechazo ha sido olvidarse del cine, con el pretexto de que la gente que asiste a ese espectáculo no quiere ver propaganda. En cambio, los mismos espectadores ven la publicidad de las empresas cerveceras, automovilísticas... y no reaccionan en contra.(28)

- Se requiere, por lo tanto, imaginación, creatividad y técnica, en apoyo de los mensajes.

- Hacer más efectivo el empleo de folletos. Se sugiere hacerlos llegar específicamente a quien se sabe que puede interesarse en el tema, ya que el receptor se siente objeto de una atención específica: haberlo escogido para recibir ese envío. Si al folleto en cuestión se le agrega una tarjeta del funcionario que lo manda, el efecto es aún mayor.

- Unificar esfuerzos. Coordinar las actividades de comunicación de-

Nafinsa, Grupo Financiero Internacional, filiales y fideicomisos, con objeto de establecer con todo su poder económico, un frente común que beneficie la venta de los servicios y la consolidación de la imagen institucional. En esta forma, se alcanzarán mayores índices de recordación y mejores niveles.

### 3.1.3. EN EL AREA DE RELACIONES PUBLICAS

Una de las disposiciones que, por acuerdo presidencial, debe cubrir el área de relaciones públicas de Nacional Financiera, es el establecimiento de las Unidades de Orientación e Información, a través de las cuales puede indicarse al público donde tratar sus asuntos, con quién, en qué forma y dentro de qué lineamientos o normas de operación; todo esto con la máxima cortesía posible y la mejor de las atenciones.

En julio de 1982 dio Nafinsa un primer paso al respecto. Instaló en la Gerencia de Personal un módulo de información, atendido por damas, con el propósito de orientar a los empleados, activos o jubilados, sobre los diversos trámites a realizar en la Gerencia mencionada y las prestaciones que pueden obtener. Este módulo brinda también información a los familiares de los empleados. Igualmente, una de sus tareas consiste en dar la mejor imagen a quien por primera vez se acerca a Nacional Financiera en busca de empleo.

El funcionamiento de este módulo no implica, sin embargo, que se estén atendiendo en todo su alcance las metas de las UOI. Este primer paso debe generalizarse estableciendo módulos de información en los lugares de acceso a los diversos inmuebles en donde se atiende al público.

Por otra parte, las pocas actividades que Nacional Financiera desarrolla en el campo de las relaciones públicas, están a cargo de áreas ajenas a la Unidad de Prensa y Difusión. Si por la índole de las funciones no es-

posible conferírsele modalidades no comprendidas dentro de su esquema, - sí es recomendable que quienes efectúan relaciones públicas reciban cursos de actualización, inducción y conocimientos generales sobre Nafinsa, sus áreas, actividades y funcionarios, lo cual conlleva a evitar prácticas como las de improvisar edecanes con personal femenino cuyas funciones y preparación son muy distintas a las de un publicirrelacionista. El manejo de estos cursos debe estar conferido a la Coordinación de Relaciones Públicas.

Es obvio que una persona trabajando en condiciones óptimas de salud mental y estímulo, será más efectiva y dará mejor trato a los clientes, como es común también, que una falta de disciplina o un exceso de tolerancia en actitudes negativas lesiona el servicio al público y, por ende, - la imagen institucional.

En consecuencia, es fundamental establecer y mantener un ambiente sano y propicio entre los compañeros de trabajo de toda Nafinsa, sus filiales, - empresas y fideicomisos. Este ambiente debe lograrse a través de una mayor convivencia, de la asignación y dotación de equipos y material de -- trabajo adecuados, así como de los espacios y ambientes idóneos para un desarrollo fértil y eficaz en las labores. Entre otras medidas, se en--- cuentra el establecimiento de incentivos, así como abrir las escalas de los puestos para que haya posibilidades de ascender y a través de ello - lograr un trabajo productivo más permanente, ante la expectativa real de poder ocupar cargos superiores.

Será obligación de la oficina de comunicación investigar el origen de -- situaciones conflictivas y buscar, después, la conciliación entre las -- partes en conflicto. Para preverlas y evitarlas antes de que alcancen ni veles de incomprensión, se requiere un sistema permanente de detección - de estas situaciones. En su caso, primero deben hacerse del conocimiento de los funcionarios responsables del nivel en que se presenten y, en su defecto, si no hay resultados positivos en este primer nivel, se lleva--

rán los reportes hasta donde proceda para adoptar las soluciones pertinentes.

El éxito de una campaña de relaciones públicas, implica el conocimiento previo de la imagen que se está proyectando realmente ante el sector público que interesa y de la actitud real con que responde a ese estímulo. Para el efecto, la Unidad de Prensa y Difusión recurre a los servicios a que se ha comprometido la agencia concesionada. Sin embargo, Nafinsa requiere contar internamente con publicirrelacionistas a fin de determinar la correcta imagen que se está proyectando.

Otros lineamientos que pueden contribuir a mejorar las relaciones públicas de Nacional Financiera, son:

- Programar las actividades para evitar improvisaciones, así como para mantener continuidad y consistencia.
- Las acciones deben ser personales preferentemente.
- Llevar un registro de resultados y experiencias de todos los eventos para que sirvan como antecedente y evaluación.
- Obtener un reporte diario de todas las actividades de las UOI de la Institución y uno mensual sobre aspectos de relaciones públicas en sucursales, empresas y fideicomisos.
- Funcionar como emoliente para evitar situaciones internas conflictivas.
- La responsabilidad de las relaciones públicas debe ser asignada a personal capaz y entrenado.
- Deben mantenerse relaciones cordiales entre los empleados.

- Dar a conocer al personal las políticas de trabajo.
- Promover la comunicación entre funcionarios y empleados.
- Fomentar y coordinar cursos y seminarios de capacitación.
- Mantener actualizado el directorio interno institucional, de personas físicas o morales importantes, y difundirlo.
- Llevar un registro de quejas, sugerencias e inconformidades para promover medidas correctivas.
- Formular instructivos, diagramas de puestos y mandos que sirvan de referencia para informar al público.
- Propiciar y organizar visitas de los empleados a diversas empresas.
- Planear actividades que mejoren los servicios al público.
- Evitar pérdida de tiempo y gestiones infructuosas al público.
- Participar en reuniones nacionales e internacionales en materia de relaciones públicas.

La Unidad de Prensa y Difusión --como se ha enunciado en apartados anteriores-- cultiva sus "buenas relaciones" con los medios de difusión masiva valiéndose para el efecto, al igual que otras dependencias gubernamentales, de atenciones especiales que brinda a los representantes de estos medios, como son: obsequios, publicidad e inserciones pagadas.

Asimismo, recurre a la remuneración conocida en la jerga periodística como "embute" (otorgado a un grupo seleccionado), cuya existencia se niega

por protección tanto de Nacional Financiera como de los periodistas que gozan de estos pagos por sus servicios.

Estos sutiles pagos y atenciones se han convertido en una práctica tradicional en el sistema mexicano. El deber de las entidades gubernamentales de informar a la comunidad para que ésta conozca sus funciones, deduzca conclusiones y valore los actos oficiales, constituye un servicio que -- los medios de difusión brindan, a un costo que las dependencias deben pagar. Pero esta información y su pago, que buscan en última instancia el prestigio del organismo gubernamental o de sus funcionarios, no debe motivar a cambio, el halago inmerecido o comprometedor, ni el cohecho, --- pues la complicidad, la promoción y la producción publicitaria ilícita, --- trasgreden toda ética.

La dignidad humana no se premia como cualesquiera otras virtudes; se la conoce y se la distingue, simplemente, con los actos cotidianos de la vida, dando el trato que cada individuo quiere que se le dé, y aceptando -- las formas de vida que colectivamente adopta. Un reportero es un ser humano y reacciona como tal; no viene a descubrir asuntos escandalosos, -- propios para publicar en diarios amarillistas (existen gentes así, pero no tantas para deshonrar definitivamente las labores periodísticas).

### 3.2. DE CARACTER OPERACIONAL

A fin de alcanzar mejores resultados a través de la adecuación de las políticas y mecánicas de comunicación observadas por Nacional Financiera, -- es recomendable ajustar, paralelamente, las estructuras y recursos empleados en su ejecución.

Se advierte que las sugerencias que se proponen en tal sentido, tienen -- carácter enunciativo y se presentan bajo la convicción de que contribuirán a introducir y alcanzar mejoras. Se tiene presente, a la vez, que --



son perfectibles y susceptibles de adaptarse o transformarse, según lo exijan las circunstancias.

### 3.2.1. CONCENTRACION DE FACULTADES

Son inobjetable los beneficios que se obtendrían si se concentra la responsabilidad de atender las actividades de la comunicación social en una sola área, como ya se viene haciendo, en el aspecto de la publicidad.

El renglón que registra una mayor dispersión de ejecutantes, es el relativo a la información. De las cinco áreas que intervienen en su manejo, la única que como excepción podría continuar actuando en forma independiente pero coordinada con la unidad institucional encargada de la comunicación, es la Gerencia de Investigaciones Industriales e Información Técnica, exclusivamente en los trabajos de índole técnico, como lo es la Economía Mexicana en Cifras.

Lo menos que puede y debe lograrse es que las áreas restantes que procesan información, se coordinen con la Unidad de Prensa y Difusión para -- que ésta defina e introduzca las técnicas indispensables y recomendables para cada caso. Nada tienen que hacer informando, por estar fuera de su ámbito, las Gerencias de Personal, de Planeación y Análisis Administrativo y demás que generan noticias, sea a nivel interno o externo.

Además de que las relaciones públicas no se llevan a cabo en Nacional Financiera en toda su gama, constituyen, asimismo, otro aspecto en que concurren a la vez varios ejecutores, dando lugar a que ninguno conozca el universo de las actividades que en esta materia se deben cubrir.

Lo que hace falta es delimitar actividades y facultades, y encomendar a cada quien el desempeño exclusivo de funciones afines a sus atribuciones. De esta manera, la Unidad de Prensa y Difusión podrá rescatar fun--

ciones que le son propias y están a cargo de otras áreas.

### 3.2.2. ADECUACION DE RECURSOS

Entre las principales necesidades de la Unidad de Prensa y Difusión, merece atención la relativa a su personal, cuya insuficiencia se acrecentaría y resultaría inoperante si llega a atender, como le corresponde, las actividades que, siendo de su competencia, están bajo otra jurisdicción o no se llevan a cabo. Consecuentemente, y para equilibrar la disponibilidad de recursos humanos con la reestructuración que se propone, habrá que aumentar la plantilla del personal; este incremento no necesariamente sería de nuevo ingreso, pues cabría la posibilidad de concentrar no sólo funciones, sino también recursos, sean humanos, financieros o materiales.

En forma independiente al ajuste de plazas, y quizá con mayor importancia que éstas, está la especialización en las diferentes tareas. En efecto, los perfiles de algunas de las personas que ocupan los diversos puestos de esta Unidad, no corresponden a los requerimientos indispensables.

Por ello, es primordial la implantación programada y consistente de capacitación y desarrollo del personal, a fin de que cuente siempre con los conocimientos suficientes y esté debida y oportunamente actualizado. Como dentro de Nafinsa existe ya una área encargada de la capacitación, la responsabilidad y actividades de la Unidad de Prensa y Difusión en esta materia, deben limitarse a exponer necesidades y a procurar su atención.

Es aconsejable que la capacitación incluya a quienes integren las UOI, - así como a toda persona cuyas funciones impliquen trato directo con el público: cajeras, recepcionistas, secretarías, elevadoristas, agentes de seguridad, operadoras de conmutador, vendedores y promotores de valores.

El adiestramiento y la capacitación deben orientarse a mejorar el nivel-cultural del personal; a lograr una mejor atención al público en sus necesidades de información y servicios, así como a incrementar la productividad. Esto demanda una reelección y reubicación del personal, conforme a las manifestaciones y aptitudes que se registren durante la capacitación. Entre las políticas a seguir en esta materia se sugieren:

- Seleccionar al personal que deberá recibir cursos, según la especialización de las actividades.
- Procurar continuidad de los cursos.
- Promover cursos básicos, especiales y comunes.
- Evaluar resultados y rendir informes periódicos.

Por otra parte, es fundamental brindar a los trabajadores la oportunidad de escalar posiciones más elevadas y mejor remuneradas. Para lo anterior se recomienda adoptar, entre otras, las siguientes medidas:

- Realizar concursos de ascensos. Nunca propiciar promociones automáticas.
- Evitar presiones para realizar ascensos o sustituciones.
- Reemplazar personas en puestos que requieran cierta movilidad.
- Otorgar incentivos.
- Establecer normas para otorgar compensaciones numerarias a quienes adquieran mayor competencia derivada de la capacitación.
- Evitar o capitalizar deserciones.

- Catalogar y otorgar méritos para quienes logren mejoras en el trabajo.
- Determinar momentos de fatiga y límites de actuación.
- Fijar procedimientos de rotación en las áreas de atención y servicio al público.

Dentro de la estructura operacional de Nacional Financiera, es indispensable formar las UOI, integrándolas con agentes de información, módulos ubicados en sitios visibles decorosamente acondicionados y equipo de trabajo constituido por: interfón, conectado con la unidad de comunicación; extensión telefónica, para tener comunicación directa e inmediata con toda la Institución y cuerpos externos de información, como el servicio telefónico 07, para complementar y ampliar su capacidad de contestación; organigrama funcional y descriptivo de puestos; cuadro sinóptico de los principales servicios que Nacional Financiera proporciona; instructivo de trámites de las diversas oficinas de Nafinsa; planos de ubicación de sus diferentes unidades; directorio de las áreas y de funcionarios del sector público; organigrama con descripción de funciones y responsabilidades; manuales de procedimientos; directorios de filiales y fideicomisos; guía de información; prontuario de problemas y planteamientos del público y clientes, con soluciones; y folletos sobre organización de las UOI.

Se considera de suma importancia que en cada sucursal o empresa de Nacional Financiera, haya una o más personas entrenadas en las funciones de información y relaciones públicas, que mantengan enlace con las unidades de comunicación de las oficinas centrales y cuiden la imagen de Nafinsa en la localidad.

Estas personas estarán encargadas, entre otras tareas, de redactar y enviar informes y noticias locales sobre actividades económicas y relacio-

nadas con la Institución; serán también responsables de las publicaciones que con fines regionales haga cada sucursal o empresa. Esto no implicará que el Jefe de Comunicación deje de mantener control sobre éstas.

En materia de recursos materiales, es importante que se cuente con equipos y elementos necesarios para el cometido de las tareas.

La Unidad carece de sistemas de telecomunicación que le permitan brindar y obtener información directa de provincia, sucursales, filiales y del extranjero. Cuando requiere estos servicios, tiene que solicitar favores a otras áreas, las que, como es comprensible, dan preferencia a sus necesidades y relegan o no atienden las que proceden de Prensa y Difusión.

En el interior de la República, donde Nacional Financiera cuenta con 28 sucursales regionales (29) y la mayor parte de sus 308 empresas, se suscitan hechos que tienen repercusiones e importancia a nivel nacional. Sin embargo, por falta de canales de comunicación, con la Unidad de Prensa y Difusión, o por su inoportunidad, esa información queda a nivel local.

Estas fuentes informativas representan una ventaja poco común en cualquier oficina de prensa. Ante esta consideración, establecer una continua, perfecta y coordinada comunicación a través de telex con cada una de ellas, daría como resultado un potencial noticioso que debe ser aprovechado en forma directa por la Unidad de Prensa y Difusión, especialmente porque las sucursales de Nafinsa cuentan con este sistema de telecomunicación.

En reciprocidad, este enlace permitirá que, oportuna y eficientemente, la Unidad envíe noticias que, a su criterio, puedan tener repercusión nacional, a todas las sucursales regionales y filiales, a fin de que éstas las distribuyan a los medios informativos de su localidad. A su vez, podrá recibir comunicados de cada una de ellas y seleccionar los que me-

cios que requiere a otra área, apegándose así a la secuela de los demás usuarios institucionales, restando con ello rapidez y objetividad a las tareas de comunicación.

En cuanto al fotocopiado, dispone de un solo equipo que además tiene que compartir.

Por el exceso de uso está muy afectado y se descompone frecuentemente; - por ello conviene sustituirlo y hacerlo exclusivo de Prensa y Difusión.

Sería ventajoso que la operación y responsabilidad del centro de impresión y fotocopiado que está a cargo de la Gerencia de Servicios Administrativos, pase a la unidad de comunicación.

Técnicamente se exige que las fotocopadoras estén instaladas en lugares que permitan una ventilación suficiente que evite sobrecalentamiento del equipo. Este requisito debiera atenderse no sólo por una necesidad de orden material, sino también humana, ya que si no se dan estas condiciones, disminuye la productividad de los operadores.

Otro aspecto importante es que los reporteros al asistir a las conferencias de prensa de Mafinsa han manifestado, entre ellos, malestar en relación a los lugares en donde se llevan a efecto, debido a que no reúnen las condiciones de una sala de prensa.

Aun cuando la Institución siga utilizando el auditorio o salas de junta, podría acondicionar lugares para cada periodista con respectiva máquina de escribir, cabinas telefónicas, fotocopadoras, servicio de teletipo y cafetería, en respuesta a sus demandas.

Por lo que toca a recursos de orden económico, es conveniente que disponga de una autonomía mayor para ejercer sus gastos y que inclusive cuente con un fondo revolvente razonable, para hacer frente a necesidades impre-

vistas y apremiantes. Urge implantar, igualmente, un eficaz control del ejercicio presupuestal a fin de evitar desviaciones.

### 3.2.3. REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL

El nombre de Unidad con que se califica en la estructura orgánica a Prensa y Difusión, no obedece a los esquemas de organización interna establecidos.

En efecto, la estructura institucional comprende, en orden decreciente - en cuanto a jerarquía, los siguientes niveles: Dirección General, Subdirecciones Generales, Direcciones de Area, Gerencias Generales, Gerencias, Subgerencias, Departamentos, Coordinaciones y Oficinas.

La denominación "Unidad" se ha utilizado en Nacional Financiera para --- aquellos casos que no considera pertinente incorporarlos a la estructura establecida. Esta práctica se presta a que los titulares de estas "Unidades" puedan tener cualesquiera de los puestos ejecutivos en cuanto a nivel de sueldos, más no el cargo. Es decir, se les asigna indistintamente el sueldo de Jefe de Departamento o de Subgerente o Gerente, pero el cargo es de Jefe. En el caso específico de la Unidad de Prensa y Difusión, - el sueldo es de Subgerente.

A la irregularidad y antifuncionalidad obvias de esta situación, debe -- agregarse la siguiente anomalía: si en función al sueldo hay un Subgerente de Prensa y Difusión, lógico es pensar que exista el de Gerente, pero no es así. Cabe preguntar entonces si al responsable de la Unidad no se le ha considerado idóneo para ser Gerente, o bien, si no se quiere dar - este nombramiento a otra persona.

Para dilucidar lo expuesto, es conveniente y necesario terminar con esta indefinición y que se dé a la unidad de comunicación de Nacional Finan--

ciera uno de los estadios de su estructura orgánica.

Por otra parte, la organización de la Unidad de Prensa y Difusión es incompleta, tanto por las subdivisiones que la integran, como por los puestos y funciones con que cuenta. Asimismo, se observa una limitada plantilla de personal que, aunado a lo anterior, se traduce en no ejercer atribuciones, o en realizar inadecuadamente funciones, todo ello en contra del correcto y razonable desarrollo de sus actividades.

La estructura orgánica comprende, entre otras Coordinaciones, la de Prensa. Como su nombre lo indica, sus funciones están limitadas a lo relativo a periódicos y revistas. Pero en sus actividades trata con reporteros de los medios radiofónicos y televisivos, y debe detectar la información que sobre Nafinsa difunden.

Esto hace necesario cambiar la denominación de "Prensa" por un término más amplio como pudiera ser el de "Información", e integrarle las actividades que se han estado enunciando en apartados anteriores, a fin de darle el nivel y tareas que le corresponda.

Entre lo indispensable, debe implementarse una unidad de procesamiento que absorba y se responsabilice de la elaboración de las noticias, a fin de que éstas dejen de hacerse por personas que, si bien conocen el tem central de las mismas, no dominan el aspecto técnico y periodístico que deben contener.

El organigrama no contempla una área creativa en materia publicitaria, - la cual es indispensable para dejar de depender de servicios externos -- que encarecen esta actividad y no le pueden brindar el interés y cuidado con que lo haría la propia Institución. Con esta área se podrán incorporar actividades tan importantes como el diseñar y procesar todo tipo de material audiovisual, ilustrativo y publicitario.



Tampoco comprende la estructura una entidad dedicada a investigar nuevos sistemas y mecanismos, a analizar éstos frente a las funciones existentes, o que recomiende, con base en experiencias internas como externas, nuevos proyectos. Es válido para acercarse a esta independencia, crear una unidad operativa que investigue y evalúe directamente los actos encomendados a las empresas contratadas. Con una entidad de esta índole se puede lograr el establecimiento de un banco de datos, o bien la introducción de mecanismos de evaluación que permitan conocer el grado de eficiencia y eficacia con que se viene trabajando.

Se carece también de una unidad de suscripción y distribución. Su incorporación podrá garantizar la adecuada y efectiva difusión de todo tipo de información y publicación que se produzca.

En materia de relaciones públicas, es necesario que la Coordinación respectiva cuente con una sección de organización y control de los servicios a cargo de la misma y con una área de planeación y desarrollo de eventos, que evite, en lo sustancial, las improvisaciones que desmerecen y restan brillo a las actividades a su cargo.

En cuanto a facultades operativas, la Unidad de Prensa y Difusión, a pesar de depender de la Dirección General, está limitada. Para el ejercicio del presupuesto, por ejemplo, no obstante que lo elabora y obtiene aprobación del mismo, tiene que sujetarse a la participación y decisión de otras áreas, cuya especialidad no está circunscrita a su campo específico y no pueden comprender ni tener a la mano la logística y sensibilidad de las actividades o eventos que desea desarrollar.

Las áreas que en este aspecto intervienen son: las Gerencias de Personal, de Servicios Administrativos y de Control Previo; la primera, decide en materia de viáticos; la segunda, lo hace en la compra de bienes y servicios; y la tercera sanciona y racionaliza el gasto. Esto entorpece la oportunidad con que debe actuar y en ocasiones no sólo es sometida a-

cortes y restricciones, sino hasta se ve obligada a suspender o retirar de manera completa alguno de sus programas.

Adicionalmente, el ejercicio de sus atribuciones lo lleva a cabo la Unidad de Prensa y Difusión, por lo general, a indicaciones e instrucciones también de otras áreas que integran a la Institución y casi nunca por iniciativa propia y menos aún, porque ejerza sus facultades y derechos. Los boletines de prensa le son impuestos; los eventos de carácter social, cultural o deportivo, también tienen su origen fuera de ella y simplemente le encomiendan su coordinación; los aspectos publicitarios son sugeridos por la agencia o, en su caso, es el Comité de Publicidad el que da los lineamientos a seguir; respecto a la información interna, definitivamente no se le toma en cuenta.

Parece ser que el único aspecto en que sí tiene autonomía, es en la decisión de qué medios de difusión deben emplearse, pero esto poco le sirve al carecer de capacidad y atribuciones para generar y otorgar información.

Por tanto, es importante brindar a esta Unidad una mayor autosuficiencia y libertad para ejercer sus funciones, sin que por ello se esté buscando una anarquía o que actúe al margen de las normas institucionales y administrativas. Estas pueden observarse, si conjuntamente con las más amplias facultades opera a base de programas y planes que permitan atender con la antelación necesaria los requisitos y trámites internos y no en el momento de su ejecución.

Para superar las desventajas enunciadas y hacer razonables los aspectos de renovación recomendados en los apartados precedentes, es necesario adecuar la organización de la Unidad de Prensa y Difusión, siguiendo para el efecto la estructura general institucional.

Sobre esta base, procede asignarle a la Unidad la categoría de Gerencia-

--terminando en esta forma con la ambigüedad y vaguedad de su jerarquía actual--, que si bien es equivalente al 5° nivel, es importante por ser el rango más alto que en Nafinsa se da y reconoce a unidades operativas. Desde el punto de vista de autoridad, la nueva Gerencia deberá conservar su dependencia actual de la Dirección General, a fin de hacer congruente su ubicación orgánica con la importancia de las labores que desarrollará y ante la necesidad de que éstas sean conocidas y sancionadas en forma inmediata por la autoridad máxima institucional.

Definido el rango jerárquico, procede ahora seleccionar la denominación adecuada. Debe ser, para facilidad de su manejo, un nombre corto, pero que encierre, comprenda y exprese todas las funciones a su cargo.

El más indicado es el de Comunicación Social, cuya acepción comprende, como indica Manuel Buendía, cuatro acciones: información, relaciones públicas, publicidad y propaganda. Esto es, se recomienda que el nombre sea el de Gerencia de Comunicación Social.

Siguiendo los rangos de la estructura institucional, las áreas que integren la Gerencia deben estar agrupadas en Subgerencias, Departamentos y Oficinas. Para no prolongar el presente estudio y considerando que el nivel de Departamento es suficiente para describir y precisar las funciones de la nueva organización, a él se concretan las que aquí se enuncian.

Las nuevas funciones a desarrollar se han delimitado en unidades concretas de organización dentro de cada línea de mando y responsabilidad. Estas son: información; relaciones públicas; publicidad; planeación, análisis y proyectos; y área de apoyo. El nivel adecuado para las mismas es, siguiendo el esquema institucional, el de Subgerencias, con excepción de la unidad de apoyo, a la cual se asigna la categoría de Departamento, -- porque sus actividades no son sustantivas.

Por lo que se refiere a la conformación de los Departamentos, para no --

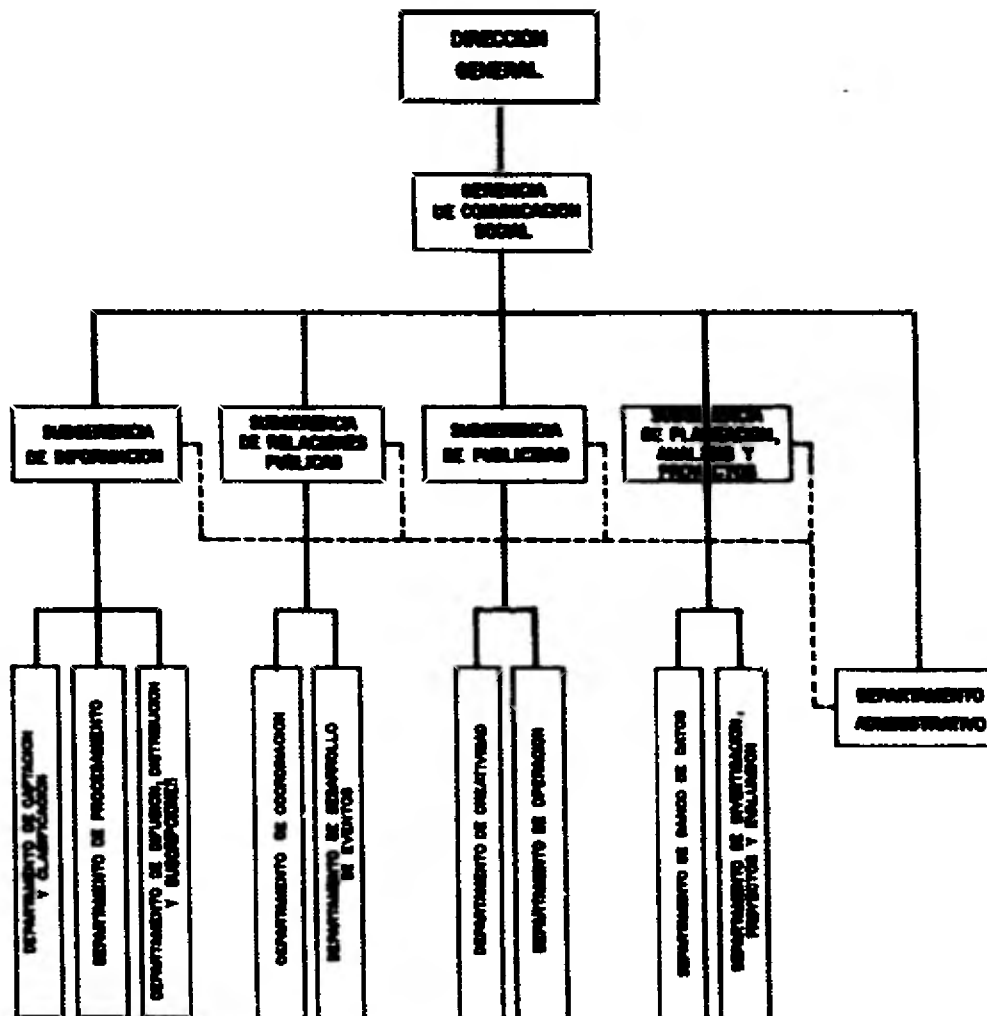
caer en redundancias, sus funciones se infieren en el organigrama de la Figura Núm. 3 y se especifican en la descripción que de las mismas se -- presenta a continuación, a manera ilustrativa y no limitativa.

#### GERENCIA DE COMUNICACION SOCIAL

- Planear, programar, dirigir, promover, sistematizar, coordinar y evaluar, conforme a las directrices institucionales, las actividades de información, relaciones públicas, publicidad y propaganda-- vinculadas con los programas de trabajo de Nacional Financiera.
- Determinar el presupuesto anual para las distintas actividades de comunicación social.
- Integrar y coordinar el Comité Editorial y el de Publicidad.
- Informar oportuna, coordinada y adecuadamente las actividades de-- Nafinsa, sus fideicomisos, sucursales y filiales.
- Auxiliar a la Dirección General en la elaboración y ejecución de-- las políticas de comunicación social con el sector gubernamental, el privado y la opinión pública en general.
- Organizar reuniones de prensa y eventos sociales que la Institu-- ción requiera.
- Ejecutar, en coordinación con las áreas competentes, los trabajos publicitarios orientados a la captación de recursos, fomento y de-- sarrollo económico, así como fiduciarios, conforme a los linea--- mientos institucionales.
- Establecer canales de comunicación y sistemas de información in--

FIGURA N.º 3

**ESTRUCTURA ORGANICA DE LA  
GERENCIA DE COMUNICACION SOCIAL  
DE NACIONAL FINANCIERA**



terna y externa, para dar a conocer los objetivos, funciones y actividades institucionales, así como para mantener y enaltecer la imagen de Nafinsa.

- Promover el bienestar y superación de los empleados.
- Mantener intercomunicación con oficinas de Nacional Financiera en el extranjero, sucursales, fideicomisos y filiales.
- Sujetar a programas las actividades de la Gerencia, estableciendo metas que en los plazos corto, medio y largo, se deseen alcanzar.
- Determinar los medios de difusión más adecuados para la transmisión de los mensajes, precisando los diversos aspectos técnicos de su utilización.
- Fomentar intercambio de información, especialmente con las dependencias integrantes del sector financiero, a fin de que en ambos sentidos exista una oportuna comunicación.
- Conocer las políticas, problemas y acciones institucionales, a fin de coadyuvar en la consecución de objetivos y metas.
- Detectar oportunamente desviaciones para corregir en el momento preciso rumbos y medidas.
- Preservar una imagen corporativa de Nafinsa.
- Mantener una relación adecuada y permanente con los representantes y directivos de los medios de difusión.
- Coordinar y promover la política editorial de la Institución.

- Obtener información interna, por medio de acción reporterial, de las diferentes áreas de la Institución u otros canales.
- Detectar noticias difundidas por los medios de difusión masiva.
- Obtener material fílmico, fotográfico y de grabación, sobre las actividades de Nafinsa, filiales y fideicomisos, así como de las intervenciones públicas de sus funcionarios.
- Seleccionar la información recopilada, agruparla por fuentes, temas y destino, para remitirla a los Departamentos de Procesamiento y de Banco de Datos, de la propia Gerencia.

#### Departamento de Procesamiento

- Transcribir toda información recabada y realizar correcciones de estilo.
- Seleccionar la información que sea susceptible de transmitirse a través de prensa, radio, televisión y cine, así como aquella a utilizar en publicaciones.
- Sintetizar la información de interés transmitida por los medios de difusión.
- Redactar y depurar los textos de boletines y guiones para prensa, cine, radio, televisión y publicaciones.
- Obtener de la Subgerencia de Planeación, Análisis y Proyectos el perfil de los receptores para adecuar la información correspondiente.
- Redactar y/o corregir los textos correspondientes a obras de ----

- carácter técnico, en coordinación con las áreas generadoras, así como relativos a manuales, memorias, libros, informes de labores, revistas o gacetas de circulación interna.
- Programar la edición de las diversas publicaciones de circulación interna o externa, que reflejen las actividades y servicios que proporcione Nafinsa.
  - Editar manuales, memorias, libros, informes de labores, folletos, instructivos, circulares.
  - Procesar y editar las revistas o gacetas de circulación interna.
  - Editar las publicaciones generadas en las distintas áreas de la Gerencia o de la Institución.
  - Prestar asesoría y apoyo técnico en materia editorial.
  - Proporcionar a la Subgerencia de Planeación, Análisis y Proyectos, copias de la información procesada, a fin de mantener actualizado el Banco de Datos.

#### Departamento de Difusión, Distribución y Suscripciones

- Enviar a través de telex, mensajes e información a las oficinas de Nafinsa en el extranjero, sucursales, filiales y fideicomisos.
- Proporcionar a la Presidencia de la República ejemplares del material informativo que se genere.
- Dar a conocer internamente las políticas institucionales y aspectos de interés del empleado.



- Coordinarse con las demás áreas de la Gerencia.

#### Departamento de Coordinación

- Coordinar las relaciones institucionales y asesorar a los funcionarios sobre el manejo de las mismas.
- Propiciar entre los empleados un ambiente de cordialidad, cooperación y compañerismo.
- Promover un trato cortés, expedito y efectivo, de los empleados y funcionarios hacia el público y clientes.
- Coordinar las labores y necesidades de comunicación social de las diversas áreas de la Institución, así como de sus filiales, fideicomisos y funcionarios.
- Operar las Unidades de Orientación e Información Institucional.
- Mantener debidamente capacitado y actualizado al personal que trate directamente al público, en materia de normas de cortesía y conocimientos generales sobre Nacional Financiera, su organización, ubicación, funcionarios, trámites y servicios.
- Dotar al personal que tenga trato con el público, de manuales, -- instructivos, directorios, planos de ubicación, organigramas y -- prontuarios de respuestas sobre trámites, procedimientos y consultas más comunes.
- Coordinar las actividades de atención al público en todas las áreas de la Institución.
- Mantener óptimas relaciones con representantes, funcionarios y --

propietarios de medios de difusión.

- Mantener estrechas relaciones con representantes y responsables - de oficinas de prensa del sector público y en especial del financiero.
- Recibir y canalizar quejas y sugerencias, promoviendo la implementación de las innovaciones y medidas correctivas procedentes.

#### Departamento de Desarrollo de Eventos

- Planear, programar y realizar eventos de carácter oficial, social y cultural.
- Coordinar las necesidades, intereses y participación de las diversas áreas de Nafinsa en la celebración de eventos.
- Llevar un directorio actualizado de funcionarios de la Institución, así como del sector público en general, iniciativa privada, sector financiero, filiales y fideicomisos.
- Mantener un directorio de funcionarios locales y de principales representantes de la iniciativa privada, por entidad federativa, para posibles eventos que en ellas efectúe la Institución.
- Disponer de un directorio actualizado de empresas y personas consideradas como clientes preferenciales de Nafinsa, o que le brinden a ésta servicios.
- Disponer de un directorio actualizado de empresas y personas consideradas como importantes para la Gerencia, especialmente de los medios de difusión y agencias publicitarias.

- Contar con un directorio de empresas dedicadas a brindar servicio de apoyo para actos sociales, conferencias o seminarios.
- Coordinar el uso del auditorio institucional.
- Mantenerse informado sobre prácticas e innovaciones protocolarias para seminarios, cursos y actos sociales.

#### SUBGERENCIA DE PUBLICIDAD

- Motivar a los clientes potenciales para tratar de incrementar la demanda de los servicios que ofrecen Nafinsa, sus filiales y fideicomisos.
- Formar parte de los Comités Editorial y de Publicidad.
- Coordinarse con las demás áreas de la Gerencia.

#### Departamento de Creatividad

- Planear campañas publicitarias y formular estrategias a seguir.
- Aportar ideas publicitarias o de promoción con el fin de elaborar campañas.
- Determinar políticas publicitarias de acuerdo a los lineamientos institucionales.
- Coordinar, conjuntamente con las Subgerencias de Relaciones Públicas o de Información, según sea el caso, cualquier evento o publicación que se lleve a cabo, con el fin de unificar criterios de publicidad y difusión en general.

- Estar al tanto de las campañas publicitarias de la competencia, así como de los avances e innovaciones publicitarias.
- Diseñar formatos y presentaciones.
- Cuidar que los diseños de las publicaciones consideren las normas y lineamientos institucionales.
- Integrar y mantener actualizado un catálogo de diseño.
- Diseñar los elementos necesarios para la realización de exposiciones.
- Elaborar películas, filmínas, fotografías.
- Procesar todo tipo de material audiovisual ilustrativo y publicitario para pláticas, conferencias, juntas.
- Remitir al Departamento de Banco de Datos, duplicado de los materiales que produzca.
- Realizar "spots" informativos para cine, radio y televisión, con base en los guiones elaborados por la Subgerencia de Información.

#### Departamento de Operación

- Coordinar las campañas publicitarias de las agencias concesionadas, así como llevar un control de su efectividad, impacto en la opinión pública y productividad de su inversión.
- Mantener cordiales relaciones con los medios publicitarios, así como tramitar con ellos contrataciones y todo lo referente a anuncios comerciales.

- Incorporar en las campañas institucionales, a filiales y fideicomisos a fin de integrar una publicidad corporativa.
- Seleccionar el material audiovisual necesario para pláticas, conferencias y demás eventos que organice la Institución.
- Programar la participación de Nafinsa en ferias y exposiciones.
- Planear, coordinar y montar exposiciones, así como garantizar su mantenimiento y actualización.
- Guardar estrecha coordinación con las demás áreas de la Gerencia.
- Mantenerse actualizado en cuanto a la evolución de técnicas en materia de montaje de exposiciones y proyecciones.
- Controlar y operar equipos de proyección.

#### SUBGERENCIA DE PLANEACION, ANALISIS Y PROYECTOS

- Evaluar la imagen institucional, de sus filiales y fideicomisos, así como de sus funcionarios, ante la opinión pública.
- Generar, en forma permanente, estudios sobre diversas materias de interés, que permitan integrar proyectos específicos y normas sobre comunicación social.
- Evaluar, constantemente, las actividades y programas de la Gerencia, así como sus resultados y efectos, a fin de determinar y promover correcciones.
- Formar parte de los Comités Editorial y de Publicidad.

- Coordinarse con las demás áreas de la Gerencia.

#### Departamento de Banco de Datos

- Recopilar, analizar y clasificar la información difundida a través de prensa, radio, televisión, cine, publicaciones y publicidad.
- Operar y mantener actualizada la biblioteca, hemeroteca y archivo histórico de la Gerencia.
- Clasificar y guardar las publicaciones recibidas que sean de interés.
- Clasificar e integrar la información documental que sirva de apoyo a las funciones encomendadas a la Gerencia.
- Integrar el archivo de la Institución en lo referente a material audiovisual, fotográfico y cinematográfico.
- Recopilar material de las diversas áreas de la Institución, con el objeto de enriquecer el archivo.

#### Departamento de Investigación, Proyectos y Evaluación

- Planear las actividades que contribuyan a mejorar la imagen de Nacional Financiera, filiales y fideicomisos, así como de sus funcionarios.
- Sintetizar, interpretar y evaluar la información recibida de fuentes internas y externas.
- Integrar y desarrollar proyectos de políticas de difusión de la -

Institución, filiales y fideicomisos.

- Elaborar lineamientos para integrar la memoria anual de la Institución.
- Integrar el programa anual de actividades de la Gerencia, vigilando su desarrollo y evaluando sus avances y resultados.
- Elaborar cuadros estadísticos y proyecciones que permitan definir estrategias y auxiliar en la elaboración de planes en materia de comunicación social.
- Integrar y aplicar correctamente las disposiciones contenidas en leyes, reglamentos, circulares y demás lineamientos en materia de comunicación social, que afecten el funcionamiento de la Gerencia.
- Recopilar material de las diversas áreas de la Gerencia, con el objeto de elaborar e integrar la memoria e informes de la misma.
- Analizar la información emitida por diversos medios de comunicación sobre la Institución, sus filiales y fideicomisos.
- Estudiar, interpretar y evaluar la opinión que se tenga de los funcionarios de Nafinsa, filiales y fideicomisos, tanto en el ámbito nacional como local, así como dentro de Nacional Financiera.
- Elaborar cuestionarios dirigidos a los públicos respectivos para trazar el perfil de los receptores para toda información que se genere.
- Realizar análisis para directivos sobre tópicos informativos que sean de interés.

- Detectar desviaciones y proponer medidas correctivas, sobre actividades y programas de la Gerencia.
- Coadyuvar en el mejoramiento y simplificación de estrategias y procedimientos de comunicación.
- Investigar y aprovechar innovaciones técnicas.

#### DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

- Planear, coordinar y controlar asuntos en materia de recursos humanos, materiales, financieros y de servicios que requiera la Gerencia.
- Tramitar diversos asuntos del personal, como: altas, pagos, bajas, licencias, promociones, credenciales y vacaciones.
- Formular anteproyectos de presupuesto de inversiones y gasto corriente de la Gerencia.
- Registrar y controlar los movimientos y afectaciones de las partidas presupuestales.
- Controlar la custodia y uso de los equipos y recursos materiales a cargo de la Gerencia.
- Extender recibos por venta de publicaciones o por suscripciones.

Este nuevo marco de operación del área encargada de la comunicación social de Nacional Financiera, permite anticipar, razonadamente, que será congruente con su responsabilidad; podrá ser reconocida por su nivel profesional, eficiencia, organización, calidad y alcance de sus actividades.



y contribuirá, especialmente, a mejorar su integración social y política.

N O T A S

- (1) BUENDIA, MANUEL, columnista de Excelsior y profesor de la UNAM, in formación obtenida en entrevistas, febrero, 1982.
- (2) id.
- (3) id.
- (4) id.
- (5) ORTIZ, CARLOS, La Comunicación, p. 21.
- (6) ib., pp. 21, 22.
- (7) ib., p. 22.
- (8) ib., pp. 55-114.
- (9) ib., p. 53.
- (10) ib., p. 59.
- (11) GERENCIA DE PERSONAL, Nacional Financiera, S. A., investigación -- directa.
- (12) NACIONAL FINANCIERA, S. A., Sistema Integral de Recursos Humanos, pp. 12-27.
- (13) ORTIZ, CARLOS, op. cit., p. 110.
- (14) id.
- (15) COORDINACION DE PRENSA, Unidad de Prensa y Difusión de Nacional Financiera, S. A., boletines emitidos durante 1980-1981.
- (16) EXCELSIOR, Más Endeudamiento, Sección Editorial 1° de julio, 1982, p. 6.
- (17) SIEMPRE, Investigar a Medias, Núm. 1513, Editorial 23 de junio, -- 1982, p. 16.
- (18) EXCELSIOR, Crecimiento firme de 8%, respuesta a los indecisos: --- J.L.P., 17 de febrero, 1982, 1a. Plana.

- (19) CERVANTES, LUIS, Los Transtornos Financieros Mundiales No Frenan el Avance de México, Excélsior, Sección Financiera, 17 de febrero, 1982, p. 5.
- (20) NOVEDADES, Retiro del Banco de México del Mercado Cambiario, 18 de febrero, 1982, 1a. Plana.
- (21) ORTIZ, CARLOS, op. cit., p. 19.
- (22) BANCO MEXICANO SOMEX, Subdirección de Mercadotecnia, documento interno: Gastos Mensuales de Publicidad, T.V.-D.F., diciembre de 1981, elaborado por la Asociación de Corresponsales Americanos.
- (23) BANCO MEXICANO SOMEX, Subdirección de Mercadotecnia, documento interno: Resumen Gastos de Publicidad enero-diciembre de 1980, elaborado por la Asociación de Corresponsales Americanos.
- (24) NACIONAL FINANCIERA, S. A., Análisis de Inversión Publicitaria, documento preparado por Arouesty y Asociados, S. A., en octubre de 1979.
- (25) id.
- (26) NACIONAL FINANCIERA, S. A., Reporte del Segundo Semestre de 1982, documento preparado por Arouesty y Asociados, S. A.
- (27) GERENCIA DE VALORES, Nacional Financiera, S. A., investigación directa.
- (28) MENDIVIL, LEOPOLDO, Notas para una Política Nacional de Comunicación Social, documento presentado al Presidente José López Portillo, 25 de abril, 1977.
- (29) GERENCIA DE COORDINACION DE SUCURSALES, Nacional Financiera, S. A., cifra correspondiente a julio de 1982.

desprende del derecho social a la información y contribuir al perfeccionamiento del sistema.

- En México, las dependencias del Gobierno ejercen la comunicación social a través de oficinas denominadas indistintamente como de "prensa", "información", "relaciones públicas", "comunicación", sin estar sujetas o coordinadas por una política nacional de comunicación.

Esta situación, aunada a la complacencia de los representantes de los medios de difusión, induce a una imagen gubernamental fragmentaria, sin definición ni consistencia de objetivos comunes, así como a inadecuadas aplicaciones presupuestales y elevados costos (el gasto del Gobierno Federal en materia de comunicación social para 1981, se estima que ascendió a 8 mil millones de pesos aproximadamente).

- Nacional Financiera, S.A. --una de las instituciones del Estado con mayor participación e influencia en el desarrollo económico y social del país-- ejerce, dentro del contexto gubernamental prevaleciente, una comunicación social propia, en función a sus intereses particulares.

Sus acciones en esta materia no corresponden a una planificación integral institucional y carecen de una estructura operacional adecuada, circunstancias que ofrecieron un atractivo, interesante y vasto campo para la ejecución de este trabajo.

- Es imprescindible, por tanto, reorganizar los elementos que concurren a la realización de la comunicación social de Nacional Financiera, con políticas, técnicas y prácticas que hagan posible desarrollar esta actividad con mayor eficacia y eficiencia, para: informar debidamente a la opinión pública y captar sus reacciones; proyectar en forma óptima su imagen y la de sus funcionarios; fomentar relaciones favorables y positivas con clientes, inversionistas, público en general, medios de comunicación, sus empresas, sus fideicomisos y organizaciones gubernamentales; explotar su potencial corporativo; mantener un ambiente de cordialidad interna; efectuar

una eficiente y productiva publicidad comercial; someter a programas sus actividades; y contar con instrumentos y recursos de trabajo adecuados.

- Se precisa dejar de trabajar con base en improvisaciones, emergencias, -- inoportunidad e ineficiencia, derivadas de la falta de programas institucionales.
- No existe coordinación entre las actividades de comunicación social de Nacional Financiera, sus empresas y fideicomisos. Debe subsanarse con el establecimiento de una comunicación social corporativa, para alcanzar mayor - identidad institucional, lograr uniformidad de políticas, consolidar la - imagen del grupo industrial Nafinsa y optimizar recursos.
- Importantes actividades de la comunicación social de Nafinsa están a cargo de áreas ajenas a la Unidad de Prensa y Difusión, creada especialmente para atender estas tareas. Esto resulta inexcusable. Es necesario que el área encargada de la comunicación se avoque y responsabilice de todas las actividades inherentes a ella, sean de la gama de relaciones públicas, de difusión interna (informativa, inductiva o normativa) y externa, de creatividad publicitaria o de coordinación de actividades de esta índole en - fideicomisos y filiales, para lograr uniformidad y consistencia en políti- cas, objetivos, mensajes, "slogans" y demás prácticas de la especialidad.
- Las publicaciones de circulación interna, de inducción, orientación y nor- mativas con que cuenta la Institución, cumplen sus objetivos; sus cualida- des deben conservarse.

En cambio, las de carácter informativo contienen un mismo esquema y es co- mún encontrar en ellas la crónica de un mismo evento; además, sus noticias se emiten desde el punto de vista del organismo, sin la participación de los empleados. Es recomendable la fusión de estas publicaciones, aprove- char lo útil de cada una y permitir la participación de los trabajadores.

- En publicaciones externas, es conveniente: dar unidad y coherencia a la -

política editorial de Nacional Financiera; racionalizar recursos; supervisar su edición y distribución; y reorientar su contenido, especialmente de El Mercado de Valores, a fin de que sea original, con sentido periodístico e incluya temas relativos a Nafinsa.

- El boletín de prensa constituye el instrumento fundamental con que se inserta la Institución en el plano social. Pese a este objetivo, se le ha descuidado y adolece de anomalías. Para mejorarlo, se sugiere: sea elaborado por el área responsable de la comunicación y revisado antes de emitirlo; referirse a noticias relevantes; ser atractivo para los periodistas; contener frases impactantes iniciales y varias alternativas para "lead" o entrada; estructurarlo de acuerdo a las necesidades de cada reportero; darle toque humano; utilizar cifras y comparaciones; destacar su repercusión social; emplear un lenguaje sencillo y claro; y explicar lo que la Institución realiza para el fomento y desarrollo económico y social del país, así como complementarlo con fotografías (tratándose de prensa) con los enfoques respectivos.

Existen otros medios para informar a la opinión pública, cuyo empleo es recomendable, como: cápsulas informativas para los servicios noticiosos que otorgan las radiodifusoras y medios de televisión cuando la Institución patrocina un programa; "spots" de mayor impacto en los mensajes por radio que en los de televisión, a fin de contrarrestar el apoyo que la imagen da a ésta última y que los mensajes por radio sean distintos a los de prensa.

- Debe acabarse con la improvisación de comunicadores. Es impostergable la participación de profesionistas en comunicación, preparados y capacitados para manejar con técnica, prudencia y audacia esta ciencia social, así como para instrumentar y diseñar sus estrategias, elementos que, aunados a las deficiencias de orden técnico imperantes en las "oficinas de prensa" gubernamentales, constituyen en ellas un amplio campo de acción para el periodista profesional.
- Es urgente instalar y equipar a las Unidades de Orientación e Información,

para indicar al público dónde realizar sus trámites, con quién, en qué forma, dentro de qué lineamientos o normas de operación y, sobre todo, con - cortesía.

- Se debe propiciar una actitud solidaria de los empleados respecto a los objetivos generales de la Institución; fomentar una atmósfera digna y cordial de trabajo; y favorecer la comunicación entre las diversas jerarquías, mediante canales que permitan detectar los sucesos internos, interpretarlos, informar, orientar y prevenir sobre ellos a los directivos.
- En publicidad, es conveniente establecer un sistema de evaluación interna - capaz de verificar el impacto de las campañas y los reportes de las agencias concesionadas. Esto permitirá mejorar la productividad del gasto.
- El esquema de la Unidad de Difusión es incompleto, tanto en ramas operativas como dentro de ellas. Su denominación no corresponde a la estructura orgánica institucional y su jerarquía y autonomía son limitadas. Se recomienda: instituirlo como Gerencia de Comunicación Social; estructurarla - conforme al esquema institucional, a base de Subgerencias, Departamentos y Oficinas; sustituir la denominación de Coordinación de Prensa por Coordinación de Información; implementar áreas de redacción, producción, creatividad publicitaria, investigación, proyectos, evaluación, suscripciones y - distribución.
- El marco operacional sugerido en este trabajo para el área encargada - de la comunicación social de Nacional Financiera, permite anticipar, razonablemente, que es congruente con su responsabilidad y que de implementarse podrá ser reconocida por su nivel profesional, eficiencia, organización, calidad y alcance de sus actividades. Contribuiría, especialmente, a mejorar la integración social y política de la Institución.
- La verdadera responsabilidad social estriba en actuar con las necesidades, esfuerzos y objetivos de la comunidad entera; en promover las metas del - desarrollo mediante una auténtica integración con la colectividad, bajo el

criterio de que el beneficio de todos será el de la Institución, y no de -  
fuerzas contrapuestas o de sectores aislados, donde cada quien trata de -  
imponer sus propias razones o sus propios intereses. Todo esfuerzo hacia -  
metas comunes, debe ser motivo de especial estímulo.

Una opinión pública, así servida, estará a salvo de los riesgos de la ena-  
jenación, del desconcierto o de la disolución y de males quizá peores: la  
frivolidad irresponsable o la ignorancia cultivada.



B I B L I O G R A F I A

- Acosta, Miguel Derecho Bancario, México, Ed. Porrúa, S.-  
A., 1978, 511 pp.
- Acosta, Miguel La Banca Múltiple, México, Ed. Porrúa, S.  
A., 1981, 310 pp.
- Alponte, Juan El Imperio del Rumor, periódico Uno Más -  
Uno, 3 de febrero, 1982, p. 7.
- Arouesty y Asociados, S. A. Análisis de Inversión Publicitaria, Nacio  
nal Financiera, S. A., Unidad de Prensa y  
Difusión, Coordinación de Publicidad, do-  
cumento interno, enero-agosto, 1979.
- Arouesty y Asociados, S. A. Reporte del Segundo Semestre de 1982, Na-  
cional Financiera, S. A., Unidad de Pren-  
sa y Difusión, Coordinación de Publici-  
dad, documento interno.
- Asociación de Corresponsales Gastos Mensuales de Publicidad, T.V.- D.-  
Americanos F., Banco Mexicano Somex, Subdirección de  
Mercadotecnia, documento interno, diciem-  
bre, 1981.
- Asociación de Corresponsales Resumen Gastos de Publicidad enero-diciem  
Americanos bre de 1980, Banco Mexicano Somex, Subdi-  
rección de Mercadotecnia, documento inter  
no.
- Bernal, Víctor Análisis de la Publicidad en México, 2da.  
ed., México, Ed. Nuestro Tiempo, 1976, --  
221 pp.
- Cervantes, Luis Los Transtornos Financieros Mundiales No-  
Frenan el Avance de México, Sección Finan-  
ciera, periódico Excelsior, 17 de febrero,  
1982, p. 5.
- Comunicología Aplicada de Cuadernos de Comunicación, Año 5, Nos. --  
México, S. A. 48/49, México, junio-julio, 1979, 124 pp.

- Diario Oficial Decreto que reforma la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 4 de enero, 1982, p. 5.
- Ediciones Andrade, S. A. Código de Comercio Reformado, 14 ed., México, 1976, 700-6-60 pp.
- Editorial Porrúa, S. A. Código de Comercio y Leyes Complementarias, 30 ava. ed., México, 1976, 588 pp.
- Editorial Porrúa, S. A. Legislación Bancaria, 18 ava. ed., México, 1976, 392 pp.
- ENEP Acatlán Análisis de Contenido, México, Departamento de Diseño de Investigaciones, 1977, -- 220 pp.
- ENEP Acatlán Metodología de las Ciencias Sociales, --- 2da. ed., México, Departamento de Diseño de Investigación, Selección de Lecturas, 1977, 381 pp.
- Excélsior Crecimiento Firme de 8%, Respuesta a los Indecisos: JLP, periódico, México, 17 de febrero, 1982, 1 era. Plana.
- Excélsior Más Endeudamiento, periódico, Página Editorial, México, 1 ero. de julio, 1982, p. 6.
- Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM Los Medios de Comunicación, Año XXIII, -- México, Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales 86-87, Nueva Epoca, 1978, 342 pp.
- Feldmann, Erich Teoría de los Medios Masivos de Comunicación, Buenos Aires, Argentina, Ed. Kapelusz, 1977, 223 pp.
- García, Adrián Funciones y Operaciones de las Relaciones Públicas de Nacional Financiera, S. A., - Nacional Financiera, S. A., Unidad de ---

- Prensa y Difusión, Coordinación de Prensa, documento interno 1970.
- González, Edmundo La Opinión Pública, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1977, 69 pp.
- Habermas, Jürgen Historia y Crítica de la Opinión Pública, Barcelona, España, Ed. Gustavo Gili, S. A., 1981, 351 pp.
- Klapper, Joseph Efectos de las Comunicaciones de Masas, Madrid, España, Ed. Aguilar, 1974, 266 pp.
- Kotler, Philip Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación y Control, Ed., Diana, 1981, 622 pp.
- López Portillo, José Primer Informe de Gobierno, discurso difundido por los medios de información.
- Mendivil, Leopoldo Notas para una Política Nacional de Comunicación Social, documento presentado al Presidente José López Portillo, 25 de abril, 1977.
- Menéndez, Antonio Movilización Social, México, Ed. Bolsa Mexicana del Libro, S. C., 1963, 367 pp.
- Nacional Financiera, S. A. Anteproyecto del Programa de Trabajo de la Comisión Técnico Consultiva de Ediciones Gubernamentales, Unidad de Prensa y Difusión, Coordinación de Prensa, documento interno.
- Nacional Financiera, S. A. Ciclo de Conferencias Orientación Nafinsa, Auditorio Nafinsa, de octubre a diciembre de 1981.
- Nacional Financiera, S. A. Comedor Institucional, Gerencia de Planeación y Análisis Administrativo, folleto de inducción y orientación, 1980, 40 pp.

- Nacional Financiera, S. A. Comisión Interna de Administración, Gerencia de Planeación y Análisis Administrativo, folleto de inducción y orientación, - 1978, 36 pp.
- Nacional Financiera, S. A. Contrato de Comisión Mercantil para Publicidad, Unidad de Prensa y Difusión, 12 de septiembre, 1980, documento interno.
- Nacional Financiera, S. A. Cuánto, Cómo y Para Qué, Gerencia de Personal, folleto de inducción y orientación, 16 pp.
- Nacional Financiera, S. A. Dinámica Institucional de Nacional Financiera, S. A. 1977/1981, folleto informativo, 1982, 38 pp.
- Nacional Financiera, S. A. Economía Mexicana en Cifras, publicación anual, se consultó la colección hasta --- 1980.
- Nacional Financiera, S. A. Expresión, Gerencia de Planeación y Análisis Administrativo, revista bimestral, se consultó la colección hasta julio de 1982.
- Nacional Financiera, S. A. Gufa para el Uso del Catálogo de la Biblioteca-Hemeroteca, Gerencia de Investigaciones Industriales e Información Técnica, 1982, 13 pp.
- Nacional Financiera, S. A. Informe Anual, 1981, 148 pp.
- Nacional Financiera, S. A. Informe de Actividades, revista anual, se consultó la colección hasta 1980.
- Nacional Financiera, S. A. Legislación Constitutiva, 1982, 213 pp.
- Nacional Financiera, S. A. Legislación Constitutiva de Nacional Financiera, S. A., 1976, 199 pp.
- Nacional Financiera, S. A. Manual de Organización, Unidad de Prensa y Difusión, Coordinación de Prensa, documento interno, XI, 1976.

- Nacional Financiera, S. A. Mercado de Valores, Gerencia de Investigaciones Industriales e Información Técnica, publicación semanal, se consultó la colección hasta julio de 1982.
- Nacional Financiera, S. A. Nafinotas, Gerencia de Personal, boletín quincenal, se consultó la colección hasta julio de 1982.
- Nacional Financiera, S. A. Presupuesto de Gasto Corriente 1981-1982, Gerencia de Control Previo, documento interno.
- Nacional Financiera, S. A. Programa de Actividades y Presupuesto --- 1981-1982, Unidad de Prensa y Difusión, - Coordinación de Prensa, documento interno.
- Nacional Financiera, S. A. Reglamento Interno de Trabajo, folleto -- normativo, 14 de diciembre, 1979, actualizado a julio de 1982, 118 pp.
- Nacional Financiera, S. A. Usted en Nacional Financiera, Gerencia de Personal, folleto de inducción y orientación, 16 pp.
- Nacional Financiera, S. A. XL Aniversario de la Institución, discurso pronunciado por el Director General de Nafinsa ante el C. Presidente de la República, 1974.
- Novedades fetiro del Banco de México del Mercado -- Cambiario, periódico, 18 de febrero, 1982, 1 era. Plana.
- Nueva Sociedad Comunicación de Masas, Caracas, Venezuela, julio/agosto, Núm. 25, 1976, 160 pp.
- Ortiz, Carlos La Comunicación, México, Ed. Herrero Hermanos, Sucesores, S. A., Editores de México, 1965, 150 pp.
- Packard, Vance Las Formas Ocultas de la Propaganda, 12 - ava. ed., Buenos Aires, Argentina, Ed. --

- Sudamericana, 1975, 285 pp.
- Paoli, Antonio Comunicación, México, Ed. Edicol, 1977, - 197 pp.
- Prieto, Daniel Métodos de Investigación en la Comunicación Colectiva I, apuntes de clase, cuarto semestre, ENEP Acatlán, 1978
- Prieto, Daniel Una Introducción a los Fantasmas, México, Departamento de Evaluación del Diseño, -- UAM-Azcapotzalco, 149 pp.
- Prieto, Daniel Vida Cotidiana, Diseño y Comunicación, México, Departamento de Evaluación del Diseño en el Tiempo, UAM-Azcapotzalco, 1977, - 132 pp.
- Reyes, Agustín Administración de Empresas, México, Ed. - Limusa, 24ava. reimp., Primera Parte, --- 1979, 189 pp.
- Reyes, Agustín Administración de Empresas, México, Ed. - Limusa, 16ava. reimp., Segunda Parte, --- 1980. 392 pp.
- Salvat Editores La Sociedad de Consumo, Barcelona, España, Núm. 54, 1973, 142 pp.
- Salvat Editores Las Noticias y la Información, Barcelona, España, Núm. 9, 1973, 142 pp.
- Schramm, Wilbur La Ciencia de la Comunicación Humana, 5a. ed., México, Ed. Roble, 1975, 166 pp.
- Secretaría de la Presidencia Recomendaciones de la Secretaría de la -- Presidencia, Unidad de Prensa y Difusión, Coordinación de Prensa, documento interno.
- Secretaría de Programación y Presupuesto Compilación Jurídica de la Secretaría de Programación y Presupuesto, México, Núm.- 1, 1980, 480 pp.

- Siempre Investigar a Medias, revista semanal, Núm. 1513, Editorial, 23 de junio, 1982, p. 6.
- Tercero, Luis Más Allá del Irracionalismo Surrealista, - Conferencia sustentada en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 30 - de junio, 1980.
- UNAM Televisión, Cine, Historietas y Publicidad en México, Cuadernos de Estudios de - la Comunicación 2, 1978, 78 pp.
- Villa, Rosa Nacional Financiera: Banco de Fomento del Desarrollo Económico de México, México, - 1976, 253 pp.