



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN

“LA IMPORTANCIA DE LA PRÁCTICA DE GÉNEROS
PERIODÍSTICOS Y HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN PARA
PROGRAMAS EFECTIVOS DE COMUNICACIÓN SOCIAL”

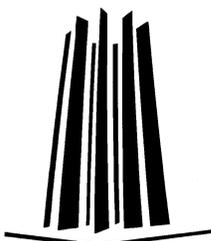
INFORME DE DESEMPEÑO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PERIODISMO
Y COMUNICACIÓN COLECTIVA
P R E S E N T A

FERNANDO GÓMEZ SUÁREZ

ASESOR: JORGE MARTÍNEZ FRAGA

SEPTIEMBRE 2010





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.

Dedicatoria

A mi madre, con todo mi cariño y admiración.

A mi padre, mi mejor amigo, y a quien extraño como desde hace 20 años.

**A mi esposa y a mis hijos,
quienes me han dado tanto.**

**Al maestro Jorge M. Fraga por su
apoyo, conducción y paciencia invaluable.**

A mis hermanos, quienes inspiraron el relato.

INDICE DE CONTENIDO

Pág.

I	Introducción.....	5
1.	El estudio fortuito y la inicial tesis desafortunada.....	13
1.1	Primer intento de titulación.....	14
1.2	Manutención o titulación.....	16
2.	Los pasos previos. La importancia del servicio social y las prácticas escolares.....	19
2.1	Auxiliar, redactor y reportero.....	26
2.2	Aprendices de todo especialistas en nada.....	28
3.	Llegamos a Comunicación Social, ¿y ahora?.....	32
3.1	Aplicación práctica y disciplina.	33
3.2	Cuando el hambre y las ganas de comer se juntan.....	36
4.	“Conociendo la bestia”.	39
4.1	El embate diario para comunicar.....	42
5.	Alimentando la información.....	45
5.1	Investigación y dominio temático.	46
5.1.1	Para conocer la “fuente”.	49
5.1.2	Sentido de la ubicación.	51
5.1.3	¿A dónde queremos llegar?.....	52
5.2	Planeación. Aplicación de técnicas aprendidas y autodidactas	54
5.3	Estrategia y técnica del manejo de la información.....	57
5.3.1	La logística o rutas a seguir.....	60
5.4	El manejo de la información estratégica.....	63

6.	La relevancia de la prospectiva.	64
6.1	Las relaciones institucionales.....	66
6.2	Opinión pública, esencial en el proceso de la comunicación...	67
6.3	Los géneros periodísticos y la comunicación institucional.....	74
6.4	Géneros informativos, esenciales para la comunicación Institucional.....	76
6.4.1	Géneros opinativos, un aderezo útil en el proceso.....	84
6.4.2	Géneros híbridos, su relevancia en la comunicación institucional: Crónica, Columna.....	85
6.5	Los elementos auxiliares de la comunicación social.....	88
6.6	La publicidad, complemento, no condición en la comunicación social.....	91
6.7	Relaciones públicas, aliadas de la comunicación.....	93
6.8	Propaganda, la hermana mayor de la comunicación social..	97
6.9	Mercadotecnia, una gran influyente.....	99
7.	De la comunicación institucional a la comunicación corporativa.....	103
7.1	Diferencias en ambientes laborales. Trabajar para el gobierno o para sector privado.....	106
7.2	Competitividad y productividad, los grandes retos.....	110
7.3	Boletines, básicos para las relaciones públicas.....	118
7.3.1	Ruedas de prensa, un taller completo, no para improvisados.	122
7.4	Previsión y aprovisionamiento de reportajes y artículos.	125
7.5	Inserciones publicitarias, campañas y pautas.....	127

7.6	El valor del presupuesto.....	129
8.	El trabajo editorial. El papel del administrador de un medio de comunicación.....	131
8.1	La integración de red de contactos en los medios como colaboradores editoriales.....	135
8.2	La formación en el aula como sustento de profesionalización ...	136
8.3	Proyección y relaciones públicas del editor.....	137
9.	“A toda acción corresponde una reacción”. Capacidad de influencia y transformación.....	139
9.1	La importancia de la especialización.....	140
9.2	La proyección del reportero a otras esferas.....	142
9.3	Articulista y colaborador.....	144
9.4	Columnista y colaborador en medios.....	145
10.	La sustentabilidad como asesor y consultor privado.....	147
10.1	Estrategias de comunicación a la alza.....	149
10.2	El auge de las agencias de relaciones públicas.....	150
10.3	Aciertos y errores de las agencias de relaciones públicas.....	151
10.4	Creación de agencia de estrategias de comunicación corporativa.....	153
	Reflexiones y propuestas a manera de conclusión.....	156
	Fuentes bibliográficas.....	166
	Fuentes hemerográficas	170
	Fuentes cibergráficas.....	172
	Anexos.....	173

I INTRODUCCIÓN

Este trabajo pretende ser un auxiliar para conocer la aplicación práctica de aquellos conocimientos adquiridos en la carrera de Comunicación y Periodismo, complementar la praxis con los elementos teóricos de la carrera y la formación académica.

Al egresar de la Universidad los alumnos, en su mayoría, no contamos con la experiencia idónea para el correcto desempeño y competitividad necesaria en un entorno de excesiva oferta para un mercado laboral limitado, de lento crecimiento y, por lo tanto, insuficiente para nuevos egresados de las carreras de comunicación y/o periodismo.

Esa situación ha dado pauta, entre otras cosas, al desplazamiento laboral hacia otras actividades ocupacionales no siempre acordes a las expectativas profesionales propias. Por necesidad, o por falta de preparación suficiente, muchos podríamos terminar realizando actividades distintas a nuestro ideal. Pero, ¿hasta dónde esta situación fue propiciada por nosotros mismos?

La carrera de comunicación es una de las más demandadas en escuelas públicas y privadas. La falta de práctica en tiempo real y acorde al correcto uso de las nuevas herramientas tecnológicas que se desarrollan vertiginosamente como el Internet, que influye en los procesos y formas de hacer periodismo, así como en la transformación de la sociedad, ha sido un problema constante que aún no

encuadra del todo en los planes académicos de la mayor parte de las universidades.

No obstante esa realidad, existen otras alternativas dentro de la profesión para quienes no han podido desarrollarse en áreas como la investigación académica, la docencia o el periodismo práctico: La comunicación social.

La comunicación social es esencialmente un proceso o -retomando a Manuel Buendía- un platillo donde la información es la carne y los emolientes son la publicidad, la propaganda y las relaciones públicas¹.

Todas éstas y otras herramientas de la comunicación, así como sus ciencias y técnicas, deben ser dominadas por el comunicador que busca ser competitivo en un escenario donde existe la sobreoferta de comunicadores egresados de diversas escuelas y de personas que, improvisados o no, han incursionado en esta labor comunicativa.

La experiencia adquirida en el desempeño profesional me permite compartir esos aprendizajes que complementan los conocimientos obtenidos en la universidad y por cuenta propia a partir de las herramientas adquiridas en la práctica.

¹ BUENDÍA, Manuel; *Ejercicio Periodístico*; México, Ed. Océano, p. 151.

Este Informe de Desempeño Profesional constituye a la vez otra oportunidad para quien esto escribe de seguir aprendiendo, de revisar y retomar, pero también de repasar juntos más que un pedazo de vida un tramo de historia que abarca el estudio de un proceso tan antiguo, pero no por ello menos resuelto, el de la comunicación.

La sociedad de la información (que no del conocimiento) se estructura en torno a la superabundancia de datos y hechos, mismos que deben ser clasificados, ordenados y analizados, toda vez que ya procesados, los datos se convierten en información. Al poseer cada individuo un mayor cúmulo de información por fuerza se cambia la percepción que tenía anteriormente del mundo y, en consecuencia, modifica su manera de actuar ante el universo. La información se convierte en un recurso productivo. Quien la posea tiene el poder del cambio, obteniendo como consecuencia una mayor capacidad de gestión del conocimiento y la generación de un capital intelectual.

Esta generación de capital intelectual es a la vez la oportunidad de contribuir, mediante todos los egresados posibles, con una sociedad que requiere de más y mejores esfuerzos como puede ser una vida productiva, mejor aún con profesionistas matriculados, reflejo de una cultura y nivel académico que exigen los tiempos actuales.

Vivimos en un Estado que diseña y aplica políticas más allá de la simple lógica de la ganancia, que tiene la responsabilidad de compensar los procesos de socialización que detona el capital. Al hacerlo, el Estado reduce los riesgos de conflictos sociales pero también estimula una fuente de legitimidad y asegura la lealtad de las masas.

Al otorgar servicios públicos, las organizaciones privadas o públicas proyectan una imagen de sí mismas donde se sugiere que la educación, el conocimiento, la salud, la seguridad social y otros ingredientes son el propósito final de sus medios y políticas.

De ahí que los Estados o las instituciones acudan a campañas de difusión para promover sus acciones y obras; es decir, divulgar socialmente los beneficios del servicio, mediante estrategias y políticas de comunicación social.

Manuel Buendía también señala esto al apuntar que la política de comunicación social es nada menos que uno de los elementos constitutivos del poder.

El estudio de la comunicación social es aún incipiente en México. A pesar de que las acciones de Comunicación Social se han aplicado desde hace muchos años utilizando diversas técnicas y herramientas de la comunicación misma. El conocimiento en la materia se ha adquirido de manera empírica y muchas veces de manera improvisada entre los comunicadores de la “vieja escuela” mientras que para las nuevas generaciones de comunicadores y comunicólogos es

necesario contar con una serie de elementos prácticos que permitan profesionalizar la labor de una eficaz comunicación con la sociedad objetivo.

Con este trabajo no sólo pretendo resolver la titulación pendiente sino también que los interesados en esta exposición puedan encontrar algunos elementos para complementar el desarrollo de su trayectoria profesional, sobre todo para quienes ejercen su labor en áreas de comunicación social, sea ésta corporativa, institucional o en algún medio de comunicación o agencia informativa o publicitaria.

Si bien es cierto que el aprendizaje no termina nunca, la aplicación práctica de toda aquella teoría aprendida debe continuar, cerrando un círculo virtuoso que va de la teoría a la práctica y viceversa, en un proceso interminable, donde se comparte el conocimiento y se perfecciona de forma colectiva uno de los recursos inherentes al hombre, la comunicación, necesidad básica del ser humano.

Esta exposición se sitúa en un lapso temporal de aproximadamente 18 años de experiencia profesional en los que me he desempeñado como reportero, luego como colaborador de oficinas de comunicación social; posteriormente responsable de oficina de comunicación corporativa; asesor en materia de comunicación y relaciones públicas para diversas empresas; fundador, editor, director y socio de una empresa editorial y por último consultor privado en materia de relaciones públicas y comunicación.

Cuando egresé de la Universidad con el cien por ciento de créditos, me encontraba trabajando en dos empresas del sector público, básicamente en áreas administrativas. En la escuela, cuando los alumnos terminan sus deberes, tienen a sus amigos; en la casa tienen otros quehaceres o bien la televisión para entretenerse. Pero en el trabajo, cuando terminan las labores, no hay nada más que esperar la hora de salida.

Fue entonces que empecé a rondar por ahí, a leer esto y aquello, a visitar otras áreas e incluso ofreciéndome para que mis compañeros acabaran pronto y ambos tuviéramos algún tiempo libre para socializar. Así, tácitamente, surgió mi interés por tratar de mejorar algunos procesos.

Un día me di cuenta que en esa organización (que era una empresa paraestatal con servicios en 61 aeropuertos del país) había una zona desatendida: el área de comunicación interna que, en la mayoría de los casos, es coordinada por el área de administración y/o recursos humanos.

Otra de las áreas desatendidas era la de relaciones públicas, que hasta antes de 1990, dependía también en su operatividad y estudio de las ciencias administrativas. Comencé a estudiar un poco pero la literatura existente en bibliotecas públicas hasta entonces estaba clasificada en el área administrativa.

Las relaciones públicas estaban pues confinadas a esa área. Hurgando en las principales bibliotecas, la mayoría de los libros al respecto estaban concentrados en materias económico-administrativas, no en el área de la comunicación.

Fue en esas empresas públicas y por dicha inquietud que me encontré con un tema entonces incipiente y poco explorado: la comunicación social, también llamada comunicación organizacional, comunicación institucional, comunicación corporativa, etcétera, a donde iría a desempeñarme posteriormente

Ahí me involucré con el diseño de un programa de comunicación social que originalmente era una propuesta contenida en mi primer proyecto de tesis que, aunque ya aprobada por mis sinodales de entonces, tuve que dejar suspendida por cuestiones personales aunque tácitamente sería implementada en la oficina de comunicación social a donde me incorporaría casi a la par de aquel proyecto.

Alguno de mis sinodales, años después, me comentó que el ejemplar en borrador que le había entregado, lo había utilizado como material de referencia textual en sus clases dentro de la Universidad, precisamente porque no había suficiente bibliografía y aplicación metodológica a casos concretos. Esa fue la señal para continuar estudiando el tema.

No continué con la titulación respectiva. 16 años después de aquél intento repaso y sé que ese proyecto de tesis fue fundamental para labores posteriores, lo cual me llevó a adentrarme en la producción y estrategias de la comunicación, desde el

manejo de los géneros informativos y de opinión, pasando de reportero a columnista y editorialista, así como editor y director de revistas especializadas, publirelacionista, publicista, y comunicador corporativo, lo cual me permitió conocer el uso de la información desde las diferentes posturas, sea como fuente de información (vocero, comunicador y publirelacionista), sea como vehículo de la información (reportero y editor), sea como analista e intérprete de la información (columnista y articulista) y como directivo en el manejo de la información dentro de proyectos viables de comunicación.

Sirva entonces este trabajo para recorrer juntos -estudiantes, egresados, estudiosos diversos y profesores- este tramo de mi carrera que por un lado incluye el escenario teórico y por el otro el terreno empírico, lo que nos llevará a una modesta contribución para comprender mejor una nueva panorámica de la comunicación colectiva.

Aquí comienza la exposición de mi experiencia profesional que espero sea de utilidad. Empezaremos por una descripción de mi experiencia y desempeño profesional para ir incorporando la importancia del dominio de los géneros periodísticos y de las herramientas de la comunicación para una mayor eficiencia en la labor comunicativa, destino final de nuestra profesión, desde el área que nos estemos desarrollando actualmente.

1. EL ESTUDIO FORTUITO Y LA INICIAL TESIS DESAFORTUNADA

Planteo una cuestión básica, que muchas veces se olvida o se da por hecho: ¿La práctica previa de los géneros periodísticos y de las herramientas de la comunicación como la publicidad, la propaganda, la información y las relaciones públicas, así como la mercadotecnia, permiten el correcto desarrollo profesional de programas de Comunicación Social?

En mi trayectoria profesional de 18 años he comprobado mediante diversos proyectos, estrategias y programas sustentables de comunicación social los argumentos y teorías dentro de una aplicación práctica en la materia.

Uno de mis empleos iniciales, allá por 1990-1992, lo desempeñé dentro del área de comunicación social del organismo público descentralizado Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA), el cual me llevó a comprender y tener una mejor visión del quehacer periodístico.

Cuando se egresa de la carrera, y considerando las múltiples escuelas públicas y privadas que imparten la materia de comunicación y/o periodismo, hay que enfrentar un mercado laboral acotado por la sobreoferta de nuevos profesionistas de la comunicación. El reto entonces, titulado o no, no sólo es conseguir un empleo acorde al perfil profesional sino también demostrar una mayor eficiencia y capacidad, manteniendo la tenacidad para preservar el rumbo que nos hemos fijado.

Para ello, la especialización profesional es un factor que te permite contar con mejores herramientas para destacar en un ambiente sumamente competitivo.

Mi acercamiento con los temas inherentes a la comunicación social en cierta forma ayudó a conocer y analizar los diferentes aspectos que intervienen en la práctica de esta especialidad y generar elementos auxiliares para el estudio y posible aplicación de técnicas y procedimientos en la materia.

La comunicación organizacional no sólo tiende a sus propios procesos. Está íntimamente entrelazada a la propia administración. En consecuencia, las comunicaciones que emanan de la administración no están separadas de aspectos como la estructura de la organización, condiciones de trabajo, metodología, etcétera, por lo que es innegable que para la vida de los organismos sociales y, para el sostenimiento de sus estructuras y funcionamiento, es indispensable recurrir a una comunicación efectiva.

1.1 PRIMER INTENTO DE TITULACIÓN

Comprender la labor del comunicador social como parte de un proceso evolutivo que debe generar reacciones predeterminadas en sectores sociales identificados, fue lo que me motivó a elaborar un trabajo de tesis que me permitió vincular la práctica con la teoría.

Narré que en mi temprana incursión laboral me adentré en los manuales operativos (esos que normalmente nadie consulta como sucede con los instructivos o manuales que siempre desechamos o guardamos por ahí en casa), así como en el desenvolvimiento de las áreas aledañas a la gerencia de comunicación social del organismo, cuya operatividad en lo general es similar en casi todo el sector público, abarcando Secretarías de Estado, dependencias e instituciones.

Comprendí entonces un proceso interesante. Las áreas de comunicación social funcionaban de manera improvisada, contando entre sus titulares en la mayoría de los casos a personas no involucradas en el quehacer de la comunicación. Muchos funcionarios, directivos y gerentes de la comunicación social, eran en el mejor de los casos personajes empíricos, no por ello menos loables, pero que actuaban bajo las reglas de la antigua escuela.

Algunos otros habían sido nombrados por compadrazgo, para una posterior colocación en algún otro cargo, por relaciones efectivas con algunos influyentes representantes de los medios de comunicación aunque no contaban con planes o estrategias sustentables más que la generación eventual de algún boletín de prensa o la suscripción de regalos y dádivas con los reporteros adscritos a la fuente.

La operatividad estratégica de la comunicación así como de la propaganda, la publicidad, la mercadotecnia y las relaciones públicas eran llevadas a cabo como

desde hace 30 años, no obstante los avances en la investigación social en la materia y los adelantos tecnológicos que desde entonces empezaban a configurar un nuevo escenario para el desenvolvimiento profesional.

Comenzaba entonces el surgimiento del Internet, la proliferación del uso del celular, la transmisión de información masiva mediante el fax mail, el uso del e-mail que permitió prescindir de documentos impresos. Los avances que en materia de comunicación han permitido los medios emergentes como el Internet, aparejado con el uso de las redes sociales como Facebook, Youtube, Twitter, etc, y los blogspots ha ayudado a que la tarea de divulgación y promoción sea aún más amplia e inmediata. El papel de la prensa y por ende de la comunicación social tiende a transformarse (ver *La Prensa sin Gutemberg*)², claro está, este es tema para otro análisis.

1.2 MANUTENCIÓN O TITULACIÓN

Hay una disyuntiva que todo egresado enfrenta: Concluir los trámites de la titulación o comenzar con la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos, sea en un trabajo, una práctica profesional sin remuneración o un servicio social.

² FOFEL, Jean Francois y Patiño, Bruno; *La Prensa sin Gutemberg*; Madrid, Ed. Punto de lectura, 2007, 205 p.

La culminación de una carrera profesional implica haber terminado al menos 17 años de escolaridad continua. Contribuir en la economía familiar, generar la propia manutención o integrarnos en el campo profesional del que sólo tenemos meras referencias, nos lleva entonces a ya no permanecer como ansiosos testigos mudos del desempeño profesional de otros colegas, nos lleva a considerar cuál es la prioridad para esas fechas. Urge trabajar entonces.

La titulación en ese contexto no resulta urgente. Uno supone erróneamente que ya habría oportunidad para continuar con ese trámite. Sin embargo, la realidad nos rebasa mientras los años se acumulan y se emplean en otras vicisitudes como el resolver los gastos diarios y la manutención propia.

Lo ideal sería contar con tiempo suficiente para culminar la titulación de una buena vez, pero siempre surgen otras prioridades. La mayoría de quienes egresamos de escuelas como la UNAM tenemos la inquietud de integrarnos inmediatamente a la vida productiva a fin de contribuir en la economía familiar, al menos logrando la independencia en gastos personales.

Por otro lado, quienes se integran a un empleo y a la vez quieren concluir su titulación puede que no siempre tengan tiempo para la tramitología que requiere dicho proceso. Muchas veces escuchamos experiencias o anécdotas de quienes han preferido renunciar a la titulación debido a que se complicaron tales o cuales documentos, a la falta de tiempo para regresar de nueva cuenta a cumplimentar este u otro papeleo.

Hay que tomar en cuenta que la mayoría de los empleos en comunicación, sobre todo en el área práctica, son de tiempo completo. Por lo general, no hay horarios fijos, incluso algunos trabajos en periodismo exigen de tiempo extra (por el mismo sueldo, claro). Un reportero no tiene horario, su labor la marca la hora del cierre de la edición o el encargo del editor hasta que no entrega la tarea agendada. Los empleos en Comunicación Social marcan horarios extensos, la producción en radio y televisión, así como las guardias en las redacciones de los periódicos tienen horarios inusuales.

¿Cuándo tener tiempo suficiente para continuar trámites diversos en horarios de oficina como los que requiere la titulación? Es muy complicado. La prioridad, repito, es la supervivencia. El índice de matriculación profesional es por lo tanto demasiado bajo no sólo en las escuelas públicas sino en general.

Uno de los indicadores económicos de cualquier país lo constituye el número de matriculación profesional y técnico-profesional. Si no se impulsa la certificación de este universo de egresados de estudios profesionales el nivel competitivo resulta insuficiente cuando lo comparamos con otras naciones.

La incorporación de profesionistas de ingeniería civil, por ejemplo, en otros países ha sido posible luego de la apertura del Libre Comercio con Norteamérica y su entrada en vigor en 1994, por lo que pueden ejercer en Estados Unidos o Canadá y viceversa.

El problema surge cuando éstos no han concluido su titulación, que resulta ahora obligatoria para ejercer cabalmente como en el caso de los médicos, psiquiatras y abogados litigantes.

Por ello, la decisión más difícil tras egresar de la facultad es precisamente elegir el camino entre la manutención propia, el desarrollo profesional en la práctica o la titulación. Cuando ésta no es obligatoria para el ejercicio profesional, como sucede en el periodismo, es clara la preferencia de la mayoría.

Los egresados de periodismo y comunicación básicamente queremos ejercer en la redacción de un periódico, una televisora, una revista, agencia de noticias o estación radiofónica. Ahí es imprescindible saber redactar, pero sobre todo saber reportear (actividad que no conocemos en realidad porque nunca hemos ejercitado en tiempo real ni utilizado las herramientas o procedimientos prácticos que requieren las diversas fuentes informativas).

2. LOS PASOS PREVIOS, LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO SOCIAL Y LAS PRÁCTICAS EXTRAESCOLARES

Solemos salir a buscar trabajo sin trazar siquiera un plan con qué promover nuestra capacidad. Creemos que basta con haber concluido el plan de estudios de esta carrera y con eso se nos abrirán las puertas del cielo laboral. Craso error. No bastan los cursos y especialidades que se hayan tomado en la escuela. Sirven, claro, todo eso debe servir de algo, pero es más importante acudir a talleres que

imparten algunos periódicos, previo a su programa de contrataciones (como sucede en el periódico *Reforma*) o, bien, asistir a los talleres que los mismos medios de comunicación imparten con personal propio y en pleno ejercicio de sus profesiones.

Sin embargo, los medios requieren de personal competente y competitivo, es decir, con experiencia previa, demostrable, luego de haber colaborado en algún medio acreditado. Muchos de estos quehaceres son sin pago alguno, pues uno acude en calidad de practicante, si es que llegan a dar una oportunidad. La otra opción es obtener una plaza laboral lejana al ejercicio periodístico y desde ahí observar, en espera de una oportunidad para demostrar tus habilidades, relacionándote mientras tanto con quienes ya están en pleno ejercicio profesional, pero ese es otro largo y sinuoso camino del que tampoco escapan quienes ponderan la remuneración.

El elevado número de egresados de las carreras de comunicación, periodismo, relaciones públicas, publicidad y mercadotecnia de las distintas escuelas y Universidades tanto públicas como privadas, ha hecho que exista una sobreoferta laboral. No hay plazas suficientes para dar cabida a todos los egresados por más que éstos se diversifiquen en áreas antes no tan exploradas como la comunicación social.

Algunos seguramente han optado por ingresar a empresas e instituciones no precisamente en las áreas de comunicación sino en áreas comerciales,

administrativas e incluso operativas, aguardando alguna plaza vacante para obtener luego mejores condiciones o alguna ventaja competitiva.

Muchos lo logran, otros tantos no. La realidad es que existen prioridades, obligaciones y compromisos en la mayoría de los egresados. Lo que queda es aportar con nuestra capacidad, conocimientos y talento a la vida productiva de la sociedad, contribuyendo al desarrollo del país y de nosotros mismos. Algunos se desarrollan en el escalafón del área donde entraron a trabajar. También se vale, aunque muchos se apartan totalmente del oficio periodístico o de la comunicación misma.

Egresados de la carrera y de otras escuelas afines se han desarrollado en otros campos, no precisamente del periodismo y de la comunicación, gracias también a aquellas herramientas y habilidades adquiridas en el estudio de materias útiles de la carrera como psicología, sociología, derecho, administración, etc.

Carreras como derecho, administración, contaduría, medicina, ingeniería, arquitectura, registran también esa sobreoferta profesional en un mercado laboral que no crecía al ritmo de la demanda escolar. Previendo esto, los alumnos deben aplicar más tiempo en actividades extraescolares donde puedan desarrollarse o especializarse, y esto no es exclusivo de la comunicación y el periodismo, es aplicable a todas las carreras.

El servicio social que deben realizar egresados y pasantes no es sólo requisito indispensable para la titulación, es una oportunidad para desarrollarse en áreas específicas de la profesión; claro que esto puede llegar a ser una utopía cuando a estos servidores se les pone a sacar copias o pegar recortes para la síntesis informativa, a monitorear noticias u ocuparlos sólo para trámites administrativos. Pero eso es casi práctica común en todas las carreras. Lo importante es elegir y ya dentro de una corporación, institución o empresa, empezar a destacar pero eso ya es dependiendo de las cualidades y habilidades propias.

Muchos creen que el servicio social es sólo un requisito, un trámite que hay que cumplir, un semestre o cierto número de horas aportadas, pero va más allá cuando en ello podemos obtener los elementos y aprendizaje necesarios para definir el rumbo a seguir.

Por otro lado, están los lugares donde uno puede ir a buscar una oportunidad para las prácticas profesionales. El esfuerzo que conlleva ir de la escuela a otros sitios donde se prolonguen las horas laborales, incluyendo fines de semana, no concuerda con una población juvenil acostumbrada a realizar el mínimo esfuerzo, máxime si se trata de personas que acuden a la universidad pensando que basta con cumplir con horas-asiento, listas de asistencia y tareas de escaso compromiso.

Ello es materia de otro análisis. Aquí lo que importa señalar es que existen muchas salas de redacción, canales televisivos y estaciones radiofónicas donde

los practicantes son bienvenidos. Cuando hay responsabilidad en el desempeño de las funciones asignadas a los practicantes el sector privado acepta personal y mano de obra gratuita.

El punto es que muchas veces, ya como egresados o con el título en mano, aún creemos que merecemos una retribución económica por todo lo que hagamos a partir de entonces. Pero, ¿acaso no era ese el propósito original de nuestros estudios? Casi todos dirán en su interior que sí, sobre todo por los años y esfuerzos que deberían al fin merecer una recompensa, es decir, una retribución monetaria justa. Lo cierto es que no siempre sucede así.

Por eso es importante capacitarse con actividades extracurriculares. Las opciones que puede brindar el servicio social y las prácticas profesionales debieran tomarse en cuenta para definir el horizonte al que queremos llegar en esa primera etapa profesional: es decir, definir la especialidad que queremos alcanzar sin enmarañarse en otros múltiples talleres heterogéneos.

La especialidad es la mejor herramienta competitiva. Pero para asimilar algo como este axioma es necesario pasar muchas tribulaciones y decepciones en un trayecto profesional incipiente.

En lo personal, y toda vez que cursaba el taller de radio como opción vocacional en la Universidad, ingresé a la mesa de redacción del noticiario vespertino de

Radio Educación. Me incorporé redactando noticias nacionales e internacionales y clasificando la información que procedía de agencias locales y extranjeras.

Redactar en tiempo apremiante ayuda a perder el miedo a la hoja en blanco sobre la máquina de escribir. Comencé a entrevistar y redactar algunas notas en sitio. Transcribía directamente del cassette para obtener los datos duros y declaraciones relevantes, de ahí redacta la nota para su revisión con el editor y cuando ésta era aprobada valía la pena esperar para escuchar cómo los locutores encargados del noticiario vespertino de las 13:30 horas daban cuenta de esas primeras notas trabajadas.

De ahí enlazando con corresponsales en el extranjero para grabarles sus transmisiones en carretes de $\frac{3}{4}$ de pulgada, editar las grabaciones con el entonces “split” o cinta adhesiva y entregarlas al productor del programa para de ahí ser enviadas al programador de la transmisión.

El noticiario colaboraba como agencia de otras estaciones radiofónicas en el extranjero, por lo cual tuve la oportunidad de pasar reportes en vivo de las elecciones presidenciales de 1988 a estaciones radiofónicas de El Salvador, Nicaragua y Guatemala.

Teclear en esas desvencijadas máquinas de escribir causaba un gran placer al tiempo que de ella salían a toda velocidad notas que cada vez más en número calificaban para ser transmitidas. Claro que en el camino quedaron muchas más;

otras, a las que había que repensar la entrada, corregir la gramática, confirmar los datos y las fuentes. Muchas tantas fueron rescatadas por manos expertas de quienes fueron los primeros mentores.

Podrá parecer egolatría, pero escuchar tu nombre cuando dan crédito de tu colaboración en una organización que requiere de recursos humanos, técnicos y de prestigio, es algo gratificante. Claro que no había pago alguno. La sola mención de nuestro nombre como colaboradores en la redacción fue reconfortante. Pero hubo otra recompensa posterior cuando nos dimos cuenta de que esa velocidad, esa frugalidad y precisión serían factores determinantes para otras tareas posteriores.

Ahí en esa estación radiofónica de la cual salía como de una aventura no quedaba más que la camaradería de quienes ahí colaboraban con empeño. No duré mucho pues, ante mi ausencia ya advertida por los profesores en clase, algunos me habrían de aconsejar que si no quería reprobar la materia en cuestión no debía acumular más inasistencias. Ante el ultimátum ya no pude seguir asistiendo a dicho noticiario radiofónico.

En la redacción uno empieza como en un juego, donde las bromas se gastan en ejercicio de lucidez y agilidad mental de quienes, acostumbrados a la lectura y la creación literaria, nos juegan bromas y acertijos sólo para probar nuestra aptitud de acuerdo al torrente de información que arriba día con día.

Así, jugando, le perdimos el miedo a la máquina de escribir, a la hoja en blanco, al micrófono, a la improvisación argumentada. Era el juego de las palabras, el intento por domar la gramática, la redacción respectiva. Cada género requiere de una prosa específica, de una velocidad y de matices que sólo entiendes con el ejercicio de la palabra escrita, de la palabra hablada, de la trascendencia de la palabra.

2.1 AUXILIAR, REDACTOR Y REPORTERO

Muy distinto es el ritmo de trabajo que se requiere en prensa, sea en un diario o una publicación semanal, mensual o más espaciada, como sucede con las revistas.

En los medios escritos hay relativamente más tiempo para planear la investigación, contactar fuentes, agendar entrevistas, esquematizar la información, redactar, etcétera, pero sólo hasta antes de la hora del adelanto. Generalmente a las 13:00 horas se tiene que pasar el esquema previo del trabajo diario para que éste quede considerado por la mesa de redacción en el contenido para la edición siguiente (sin garantía de que ello suceda, claro, porque depende de otras circunstancias que a final de cuentas toma la junta editorial).

Normalmente al reportero de un diario le agendan o “presupuestan” varias notas para ese día, amén de cubrir eventos emergentes como conferencias de última

hora, actos inusitados o trabajos especiales y/o guardias en la redacción o bien en otro sitio para “cazar” al entrevistado.

El tiempo es implacable, no es suficiente para evitar quedar mal con el editor. Para cumplir con esas tareas hay que aprender de ciertas técnicas y trucos que jamás nos enseñaron en las escuelas de periodismo y comunicación por ser una profesión *sui generis* que casi en su conjunto se aprende en la práctica.

Son muy distintos los plazos que imperan en cada medio. Los tiempos para redactar una nota, para entrevistar y darla a conocer, así como para el cierre de la información no son iguales para un reportero de televisión, que para uno de radio o prensa. Cada medio es peculiar y por ende el reportero no puede “a la primera de cambio” dominar el estilo, los tiempos y las formas de cada medio; se va especializando y asume un mayor dominio de otras técnicas y herramientas que incluso van aparejadas con cuestiones de imagen propia, de auto control, de motivación personal y seguridad en sí mismo.

Añoraba que la Universidad pudiera estructurar talleres que duraran más de un semestre para todas aquellas materias en las que el estudiantado requiere de mayor práctica. Claro que Impartir cursos para la especialización profesional requiere de personal con experiencia práctica.

Las aptitudes se acoplan a las profesiones, pero también en el caso de los comunicadores, el ejercicio de la profesión hace al maestro. Un buen redactor

sólo se logra escribiendo a diario, esforzándose con las herramientas de la gramática correcta y también de la literatura. Vemos los estilos periodísticos que han cultivado personalidades como Truman Capote, Norman Mailer o Manuel Buendía.

Un buen investigador se logra también en el ejercicio diario de técnicas y ciencias que auxilian a la comunicación como la psicología, la sociología, la economía, las ciencias políticas, etcétera, pero sobre todo con ayuda de la metodología correcta en los procesos de investigación, probando hipótesis y formulando adecuadas estrategias para su comprobación y conseguir así los objetivos, que en el caso del periodista investigador lo constituye el servicio que brinda a la sociedad como ente vigilante y que coadyuva en la tarea de la formación de una entidad más democrática, con derecho a saber e informarse, a ser escuchado como lo dicta el artículo 7 de nuestra Constitución Política.

2.2 APRENDICES DE TODO, ESPECIALISTAS EN NADA

En el proceso de producción de información periodística es necesario contar con fuentes fiables y variadas. Ello requiere del periodista contar con una formación cultural adecuada o al menos conocer la información pertinente para su trabajo periodístico. En ocasiones el tiempo no es suficiente, sea por lo novedoso del tema o por el vertiginoso quehacer diario.

Mediante la noción del interés público los periodistas son divulgadores de conocimientos. “El periodismo es una forma de comunicación social a través de la cual se dan a conocer y se analizan los hechos de interés público”³.

Es ahí donde ese interés público es la esencia del trabajo periodístico. Para eso hay que adentrarnos en la información, en la investigación a fondo del tema, en la búsqueda de que esa información no sólo compita por ser mejor sino exclusiva, así como la mejor documentada y profesional posible.

“Periodicidad, oportunidad, verosimilitud e interés público son características fundamentales del ejercicio periodístico. La transmisión y el enjuiciamiento de los hechos hacen del periodismo una disciplina básicamente intelectual, que se expresa con palabras”⁴.

Es por ello que quienes se forman como reporteros, adquieren un bagaje cultural extenso porque al menos consultan fuentes de investigación, analizan tesis o posturas, confrontan posiciones, corroboran la veracidad de las fuentes, consultan con expertos de distintas materias, etc.

La vasta documentación que a veces requiere un producto periodístico, sea éste una nota informativa, un reportaje, una entrevista, artículo, etcétera, deja en el reportero una extensa gama de información. Sin embargo, dicha información es

³ LEÑERO, Vicente y Marín, Carlos; *Manual de Periodismo*; México, Ed. Grijalbo, 1986, p.17.

⁴ *Ibidem.*; p. 18.

tan variada que sería necesario proseguir en la especialización de tal o cual tema, como ocurre con los periodistas especializados hoy en día y que sin embargo son más que nada periodistas-investigadores de cualquier otro tema y no sólo informadores de tal o cual fuente.

Ese aprendizaje constante de los textos y fuentes informativas es lo que determina una de las responsabilidades del periodista quien, según Leñero⁵, debe cumplir con a) dominio técnico del periodismo, como derivación de su responsabilidad profesional, b) apego a la verdad, como responsabilidad de inteligencia, y c) servicio a la comunidad, como parte de su responsabilidad social.

Hasta ahí uno puede ufanarse de haberse enterado de muchos temas o asuntos a lo largo de una vida de reportero, pero llega el momento de especializarse en algo porque se ha aprendido poco de todo, pero no hay una especialización temática de algo concreto. Llega el momento en que hay que determinar cuál será el área informativa de mayor competitividad o de mayor productividad en la cual podamos desarrollarnos.

Una de las áreas de relativa especialización en últimas fechas ha sido la que conforma la comunicación social. Aquí se incluye lo que denominamos comunicación organizacional, que puede ser de instituciones o empresas y corporaciones, o bien de personas físicas o productos. En algunas escuelas aplican más el estudio hacia la comunicación organizacional, la comunicación

⁵ *Ibidem.*; p. 23.

institucional o la comunicación corporativa, dada su implicación en las audiencias colectivas y en efectos sociales.

También están las escuelas sobre imagen y relaciones públicas, donde se abordan temas relacionados al quehacer de la comunicación. El aumento en el número de escuelas, dada la demanda de la carrera de comunicación, trae consigo un origen un tanto perverso hasta entonces no haya un mercado laboral que satisfaga la demanda de plazas laborales que requieren los nuevos matriculados en la profesión. Sin embargo, es tal la diversidad de áreas donde se puede ejercer la profesión que lo que importa ahora es determinar hacia qué ámbito de especialización dirigirse: prensa, producción audiovisual, investigación y docencia, relaciones públicas, publicidad, mercadotecnia, etcétera.

Aquí recalco lo de la especialización. Muy pocos alumnos tendrán hacia el final de su carrera bien definida cuál será el área a especializarse, será claro, una apuesta ciega hasta en tanto no haya suficientes elementos para determinar qué vía será más conveniente.

Cabe recordar que desde el nacimiento de la civilización, los grupos humanos se han multiplicado y sus interrelaciones se han vuelto más complejas. El hombre contemporáneo vive en una sociedad de rápidos contactos y desplazamientos, se encuentra enlazado en permanente movilidad, teniendo por consiguiente, la necesidad de informarse de manera rápida, no sólo en lo concerniente a su propia comunidad sino de grupos más amplios y diversos.

El desarrollo del actual mundo social se conjuga con el hecho de que la ciencia, la técnica y las relaciones sociales hacen que los organismos de todas las magnitudes requieran de medios y técnicas de comunicación.

De la especialización y descentralización que caracteriza a la administración moderna, surge la necesidad de intercambiar informes, ideas y conocimientos que permitan emprender y orientar las decisiones que se toman en todos los niveles de cualquier organización, principalmente en lo concerniente al planteamiento, dirección y fortalecimiento de los objetivos fijados.

3. LLEGAMOS A COMUNICACIÓN SOCIAL, Y ¿AHORA?

En el campo de las organizaciones, es importante crear un programa de comunicación que permita, simultáneamente, que la organización actúe en función de su contexto, mantenga además su funcionamiento interno e intuya y sea capaz de llevar a cabo los cambios que sean necesarios y oportunos.

Anotábamos ya que la sociedad de la información se estructura en torno a la superabundancia de datos y hechos, mismos que deben ser clasificados, ordenados y analizados. Ya procesados, los datos se convierten en información; al poseer, cada individuo, un mayor cúmulo de información por fuerza se cambia la percepción que tenía anteriormente del mundo y, en consecuencia, modifica su manera de actuar ante el universo. Por ello, la información se considera como un

recurso productivo y quien la posea tiene el poder del cambio, trayendo esto consigo, una mayor capacidad de gestión del conocimiento y la generación de un capital intelectual. De ahí que se haya acuñado la frase “información es poder”.

Con el paso del tiempo, me he dado cuenta que la aparición de medios y de nuevas combinaciones de medios con herramientas de la comunicación crea posibilidades para el establecimiento de novedosos canales, vehículos para la transmisión efectiva de datos, así como para efectuar en ella diversas transformaciones que redunden en una ampliación de la capacidad humana de adquisición y difusión de datos consumibles, como ocurre con la ayuda del internet.

Sabiendo que la meta de todas las organizaciones humanas está definida y limitada por el acceso y la eficacia de las redes de comunicación, las organizaciones, a gran escala, y las estructuras sociales más grandes pueden hacerse más eficaces formando una cadena de sistemas acoplados. Esto es esencialmente la naturaleza de las comunicaciones en línea como se aprecia en los organigramas y de lo que aprendimos de aquellos manuales operativos donde ya había trabajado. A veces el flujo de información es posible en forma descendente, otras, en forma ascendente u horizontal, ello dependerá de las características y dimensiones de cada organización.

La persona o personas más importantes (llámese director, presidente o Consejo de Administración) tienen autoridad formal para coordinar los esfuerzos de todos los miembros de la organización con el propósito de alcanzar la meta común. Sin embargo, en ocasiones los mensajes descendentes de acuerdo al organigrama son mal comunicados o en el peor de los casos, casi inexistentes.

La información ascendente, por otro lado, en ocasiones es tergiversada para dar al jefe "lo que él quiere" o para atenuar los errores de los mandos medios. La comunicación en ambos casos tiene un carácter personal o grupal utilitario.

Ante este tipo de situaciones, el comunicador debe primero realizar una tarea de diagnóstico para detectar aquellas fases donde la comunicación se entorpece y por ende repercute no sólo en el éxito o fracaso de la difusión informativa, tanto al interior como al exterior de la organización, sino en la funcionalidad y eficiencia operativa de la organización misma.

La comunicación es además "uno de los principales medios para lograr la legitimación del poder en cualquier organización y lograr solventar así uno de los principales problemas en todos los tiempos: mantener una cohesión tal que permita resolver cualquier contrariedad propia de la pluralidad y la injusticia de clases"⁶.

⁶ MENÉNDEZ, Antonio; *Comunicación Social y Desarrollo*; México, Ed. Serie de Estudios No. 24, UNAM Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 1972, p.9.

Dentro de la comunicación organizacional, pude entender la comunicación misma como el proceso vital mediante el cual un organismo establece una relación funcional consigo y con el medio, realiza su propia integración de estructuras y funciones de acuerdo a las influencias, estímulos y condicionantes que recibe del exterior, en permanente intercambio de informaciones y conductas, como lo concibe David K. Berlo (*).

3.1 APLICACIÓN PRÁCTICA Y DISCIPLINA

Habiéndome desempeñado como periodista y comunicador organizacional, comprendí que el origen del estudio de la comunicación, desde un punto de vista formal y técnico, se deriva principalmente de problemas surgidos en las organizaciones, sean institucionales o empresariales. Por tal razón, las técnicas y medios de comunicación adquieren mayor auge en todos los sectores que conforman nuestra sociedad.

De la especialidad y descentralización que caracteriza a la administración moderna surge la necesidad de intercambiar ideas, informes y conocimientos para que los funcionarios jerárquicos mantengan la perspectiva que requieren las decisiones de política organizativa.

(*) Véase BERLO, David K.; *El proceso de la comunicación*; Buenos Aires, Ed. Ateneo, 239 p.

¿Cuáles son los elementos prácticos que se aplicarán en el ejercicio profesional?

No hay recetarios porque cada tarea es casuística, pero debo anotar aquí que la metodología de investigación es básica para cualquier área a la que fuéramos: elaboración de reportajes, guiones, novelas, investigación de mercados, entrevistas, ensayos, tareas en posgrado, presentaciones ejecutivas, etcétera,

Todo eso requiere de una metodología que damos por descontada o que ya sobre la marcha aprenderemos. Y sí, muchas veces lo aprendemos empíricamente, pero no tiene el rigor que permite la sustentabilidad y la viabilidad pertinentes. ¿Por qué el destacado periodista no logró crear su empresa rentable cuando se lo propuso? ¿Por qué, el hábil comunicador, creador de campañas exitosas, no acreditó para determinada beca? ¿Por qué el comunicador, ahora literato, no cuenta con una estructura sólida en su gramática?. ¿o por qué al presentar una propuesta sobre un nuevo proyecto éste, por bueno que sea, no soporta el cuestionamiento mínimo en su parte ejecutiva? Simple: porque carecen de rigor metodológico.

Si bien la metodología es aplicada en la práctica en la elaboración de boletines, notas informativas, reportajes, etcétera, ésta es peculiar en su forma y creemos que no es extensible hacia otras labores. Tendemos a disociar lo académico con nuestro plano profesional.

Otro problema es el hecho de que no solemos emprender. Y cuando los pocos que se aventuran a ello, lo hacen careciendo de una metodología apropiada,

podemos entonces imaginar el resultado. La iniciativa por ser más productivos debe ser el motor que mueve la industria.

Es innegable que para la vida de las organizaciones sociales y consecuentemente para el sostén de sus estructuras y funcionamiento, es tan indispensable la comunicación como lo es el aire para la vida del hombre.

3.2 CUANDO EL HAMBRE Y LAS GANAS DE COMER SE JUNTAN

Las organizaciones a donde nos vamos a integrar como profesionistas requieren de servicios efectivos y eficientes. Para ello hay una gran oferta laboral, es decir, numerosos egresados de carreras de comunicación y periodismo que compiten en un reducido mercado de trabajo.

Las organizaciones requieren de especialistas cada vez mejor entrenados. Nosotros necesitamos ejercer nuestros conocimientos adquiridos, generar reacciones, coadyuvar en el logro de objetivos.

En la identificación con esos objetivos radica asumirse como entes responsables y participativos. Asimismo, si no existe por parte del líder de la organización una identificación con sus colaboradores difícilmente se lograría la empatía necesaria para el logro de objetivos.

Muchos de nosotros, cuando nos incorporamos al mercado laboral, solemos desilusionarnos rápidamente, sobre todo cuando nuestras opiniones no son tomadas en cuenta, cuando no sabemos presentar ideas o propuestas, por no saber realizar una presentación ejecutiva que esencialmente se basa en aquella metodología de investigación que no queremos utilizar porque creemos que sólo es de competencia escolar.

Adaptar todas las técnicas enseñadas en la Universidad tarde o temprano se debe implementar en el terreno laboral. Cuesta tiempo y esfuerzo pero, paulatinamente, aquellas materias que nada parecían aportar a nuestra vida resultan ser esenciales.

Con el tiempo, ponderamos el valor de las ciencias, de la metodología, de las técnicas de investigación, que muchas veces se aplican de manera tácita, empírica, pero que a la hora de presentarlas en documento con alcances y límites, resulta difícil, más cuando es la única oportunidad para demostrar nuestras capacidades. En este tipo de casos, la forma determina el fondo.

Por eso es necesario dominar el tema de la investigación metodológica. Llevarlo a un plano pragmático, útil, que no quede en mera teoría sino que pueda aterrizar en escenarios concretos, tangibles. Es cuando empezamos a valorar la viabilidad de los proyectos y de los planes o temas.

Para lograr un objetivo es necesaria una ruta viable, contemplar alternativas para llegar más rápido y seguro; por ejemplo, para comer es necesario un plan viable, presupuestar, calcular tiempos, saber el valor de su aporte nutricional; para comunicarnos con nuestros semejantes es necesario no siempre improvisar, hace falta perfeccionar nuestra comunicación efectiva en todos los planos.

Cuando se trata de nosotros mismos descuidamos esa viabilidad en todo proyecto. Confiamos en que la improvisación y nuestras capacidades se dan por descontadas, pero no es cierto. Es necesario presentar alcances y medios de control, generar confiabilidad y certidumbre de lo que estamos haciendo. Sin embargo, el descuido en esos factores se sigue cometiendo luego de perder varias oportunidades, valiosas oportunidades.

Generamos reacciones. Los comunicadores, sean estos reporteros con sus investigaciones o voceros, publicrelacionistas, mercadólogos, publicistas, tendemos a generar reacciones, a hacer efectivo un mensaje diseñado con un fin determinado. Buscamos influir en la opinión de nuestros lectores, clientes, y/o prospectos. Procuramos incidir en la opinión pública. Veamos cómo influye ésta y cómo, a su vez, nosotros podemos influir en su evolución.

4. “CONOCIENDO LA BESTIA”

Conocer, atender y tratar de influir en fenómenos colectivos como el de la opinión pública (concepto que abordaremos en el capítulo 6) es asunto que pocos tienen

la oportunidad de emprender. Normalmente atendido el tema por gobernantes y políticos, el asunto requiere de especialistas que normalmente integran otras disciplinas como la comunicación, las relaciones públicas, la mercadotecnia, la publicidad y la propaganda (conceptos que también abordaremos más adelante).

Comunicadores profesionales auxiliados por los medios de difusión masiva o selectiva son los componentes esenciales pero al final de cuentas, dado que se trabaja con conductas y variables múltiples de tipo psico-social, la tarea de entender y tratar de influir en la opinión pública es compleja y requiere de una gran atención y meticulosa aplicación práctica de estrategias (objetivos, metas y acciones por medio de los cuales podemos construir el escenario proyectado).

Tratar de domar esta “bestia de mil cabezas” nos expone a una probable situación adversa cuando no es bien aplicada la estrategia de comunicación. Los errores se magnifican a la velocidad con que la percepción se reproduce. La inmediata rectificación en ocasiones no es suficiente para apaciguar la furia con que la opinión pública desata condenas y juicios contra las personas públicas, sean éstas físicas o morales (empresas, instituciones, organizaciones, etcétera.)

Alguien decía que lo único constante en la vida era el cambio. Visto así con realismo y objetividad, la mayoría de los seres humanos no siempre somos conscientes de esta verdad y vivimos aprisionados dentro de los límites del corto plazo. La prospectiva nos ayuda a salir de estas cuatro paredes del corto plazo, requiere planear el futuro y sus variables para tener un mayor control o una

ventaja competitiva que nos conduzca al éxito, sea en lo individual, como organización o como país. De este interesante tema de la prospectiva nos ocuparemos más adelante.

Cuando asumí mis primeras funciones como responsable de la oficina de información dentro de una oficina de comunicación social cuya operación se extendía a 60 aeropuertos del país y donde se debía atender a representantes respectivos de medios periodísticos, radiofónicos y televisivos en cada una de sus plazas de influencia, me di cuenta que nos encontrábamos ante una responsabilidad y una tarea de sumo complicada, por la cantidad de información que se requería atender a diario.

Hubo que empezar a delegar y habilitar voceros en cada uno de los aeropuertos. En el mejor de los casos toda la comunicación se centralizó en el Distrito Federal. Nada salía sin autorización de la oficina central. Hubo que implementar rigor y disciplina en cuanto al uso y administración de información, pero había que hacerlo con la celeridad y mejor atingencia posible, no como era usual en oficinas y dependencias públicas, desechando al máximo el burocratismo y la indiferencia, y sí procurando atender toda petición de los medios acreditados así como generar la información propia que ya de por sí era extensa.

Sin embargo, con el tiempo logramos generar expectativas en las cuales los medios estaban atentos a la información que difundíamos; por su temática y sentido de oportunidad, la información se volvió estratégica y de interés público.

4.1 EL EMBATE DIARIO PARA COMUNICAR

Para comunicar efectivamente no basta el dominio pleno de las técnicas y herramientas de la comunicación, hace falta el poder del liderazgo para conciliar intereses, motivar acciones, generar reacciones. Pero, ¿qué es el liderazgo?

“Ser líder es influir en otros, para el logro de un fin valioso.... Influencia, es la energía y el proceso que moviliza, es decir, motiva a otros para la realización comprometida de una tarea u objetivo. Fin valioso, significa que el objetivo a lograr ha de tener un contenido ético que beneficie al grupo. ... Hay que diferenciar al líder del anti-líder o pseudo-líder. El primero persigue un fin valioso, positivo, evolutivo, de beneficio común; el segundo, el anti-líder, es aquel que persigue o logra un fin anti-ético, anti-humano, es decir, egoísta, negativo, involutivo y destructivo”⁷.

La concepción de líder implica una transformación de la sociedad. A lo largo de la historia ha habido líderes que han transformado al mundo. Hay celebridades, hombres legendarios; sin embargo, la lucha por la transformación y mejoría de la sociedad, de la organización, del grupo, la familia, etcétera, se da en el plano individual, desde el aula escolar, en el vecindario, en el trabajo. Los líderes van abriendo camino hacia el cambio, hacia la construcción de mejores escenarios.

⁷ SILICEO, Alfonso; *Líderes para el Siglo XXI: lo que los dirigentes de hoy y de mañana deben aprender de grandes líderes y maestros de la humanidad*; México, Ed. McGraw-Hill, 1998, p. 19.

Muchos otros autores coinciden con esta visión del liderazgo: “El mundo necesita líderes actuales que tengan la capacidad de regresar a la esencia, a las bases y a la naturaleza del hombre: el ser humano como principio y fin de las instituciones”⁸. Buendía menciona incluso que “el comunicador es conductor social, es un líder... (por ende) “la comunicación social es un elemento constitutivo del poder”⁹.

La comunicación requiere de liderazgo para el correcto manejo de las estrategias en las instituciones. A diario, la tarea de comunicar desde y para las organizaciones requiere de liderazgo. Ello se ejerce desde el interior de la organización misma, se proyecta hacia el exterior con las demás organizaciones con que se interrelaciona y recupera para sí la reacción planeada y la intercomunicación con otros grupos.

Para el ejercicio diario de la comunicación se requiere generar, investigar, procesar, administrar, planear y difundir la información. Para ello se necesita en todos los planos de un liderazgo innato, perfectible en la práctica, que constituye una plusvalía para el comunicador y la organización que lo solicita. Puede haber liderazgo, pero si no se cuenta con una adecuada capacidad para la comunicación organizacional o estratégica poco puede hacerse para la proyección y fortalecimiento de las organizaciones.

⁸ VALDÉS; Luigi; *Conocimiento es futuro*; México, Editado por CONCAMIN, 1998, p. 409.

⁹ BUENDÍA, Manuel; *op. cit.*; p. 65.

El conferencista (premio ITAM, por sus contribuciones al pensamiento estratégico) Luigi Valdés explica que “el éxito de un líder, será proporcional a su capacidad de administrar los talentos de su gente. La sociedad del conocimiento y de la información, y el capital intelectual como las formas de conducir a las empresas, requerirán de un líder que pueda desarrollar un ambiente de confianza y experimentación, donde la gente pueda probar, aprender y mejorar...y volver a probar. La capacidad de un líder para dirigir, orientar y optimizar el ingenio del hombre, será uno de sus factores clave de éxito”¹⁰.

A diario es necesario comunicar. Es un ejercicio continuo al que nadie escapa. Sin embargo, hay una gran diferencia entre comunicar y comunicar efectivamente, es decir, logrando los objetivos y las metas trazadas, porque sabemos que se puede comunicar mal o deficientemente pero poco se hace para mejorar, incluso por parte de comunicólogos y comunicadores de oficio.

Incluso para los reporteros existe una tesis que explica que “cuando no se obtienen las respuestas buscadas es porque no se hicieron las preguntas adecuadas”. Por ello la batalla por comunicar efectivamente es un ejercicio que merece mayor atención, máxime cuando se tiene la responsabilidad de ejercerla profesionalmente.

¹⁰ VALDÉS, Luigi; *op. cit.*; p. 409.

5. ALIMENTANDO LA INFORMACIÓN

Antes de comunicar es necesario plantearnos con qué elementos contamos, qué información existe o qué información es o sería útil. A veces se requiere generar la información que aún no existe pero que en determinado momento será útil y de interés para otros, sea para el directivo de la organización, para el maestro de la clase, para el cliente o prospecto, para quienes están al pendiente de dicha información de interés, sea público o privado, masivo o específico.

Aquí entonces es necesario procesar, generar investigación, para lo cual nos apoyamos en métodos de investigación científica para obtener información con un objetivo y causa determinados. De la utilidad que ofrezca dependerá el interés público. Por tal razón las técnicas de investigación serán necesarias para quienes se dediquen a las tareas de comunicación, sean reporteros que realicen una nota informativa, un reportaje, una crónica, o entrevista, sea para articulistas, columnistas y editorialistas que realicen ensayos y produzcan textos de interés, o bien para los comunicadores que desde su organización deben generar, procesar y administrar la información respectiva.

Hay organizaciones que diario requieren emitir información coyuntural, salir al paso ante la información que se genera, como en el caso de las crisis corporativas o institucionales. Hay las que producen información de manera programada, de acuerdo a una agenda fija, como los reportes bursátiles, informes trimestrales, etc.

En todas y cada una de estas organizaciones se realiza diariamente un seguimiento de la información sectorial o de interés, de ahí se parte a la proyección de temas y rutas estratégicas que será necesario generar o cubrir, de acuerdo a una agenda específica y a los objetivos de la organización.

Por lo regular, como comunicador me he basado en estas proyecciones luego de haber consultado la información del sector donde me he desenvuelto, generalmente del ámbito industrial al que la organización pertenece. De ahí partimos para buscar al interior de nuestra organización información que pudiera ser relevante dar a conocer a la opinión pública, sea inmediatamente o a largo y mediano plazo. Buscar el mejor momento, aplicar el sentido de la oportunidad y de ahí generar reacciones convenientes a la organización en que participamos. Dicha empresa parece obvia y fácil, pero es aquí donde a la mayoría de las organizaciones les falla o requieren perfeccionar sus métodos y estrategias.

5.1 INVESTIGACIÓN Y DOMINIO TEMÁTICO

Lo primero que hay que realizar cuando nos integramos a una organización, sea pública o privada, es conocer lo más que se pueda acerca de la misma. Saber qué tanto se ha dicho y cómo se ha dicho. Mejorar con otras estrategias lo que se haya hecho y lo que puede hacerse. Para esto es necesario investigar en todas las áreas, Hay que compenetrarse en todas las áreas gerenciales, interactuar con sus actores, conocer de cerca los procesos y necesidades. Generar un diagnóstico.

Es indispensable concentrar y administrar la información. El liderazgo es lo que permitirá acercar a los protagonistas de esas tareas dentro de la organización, saber qué puede ser útil para ser comunicado, qué es lo que no se debe difundir o guardar con suma cautela y conocer la prospectiva de escenarios en caso de que alguna información saliera de control, sea por indiscreciones, filtraciones o cualquier medio.

Prever escenarios es primordial en el manejo de información dentro de las organizaciones. El dominio del tema en que se desenvuelve la organización requiere investigar y entender más allá de nuestra profesión de comunicólogos y/o comunicadores, aprender de otras disciplinas si es que queremos crecer con la institución misma. Se necesita de un profundo sentido de responsabilidad, responsabilidad que recae básicamente desde el plano personal pero que se proyecta hacia la organización.

Puedo decir que quienes pertenecen a una organización deben compartir la comprensión de su grupo y cuáles son las funciones y trascendencia de los objetivos determinados. Cuando las organizaciones crean, organizan y procesan información, generan nuevo conocimiento a través del aprendizaje organizacional, esto es que los procesos se van mejorando gradualmente hasta tener absoluto control en tiempos, eficacia y por ende en resultados.

Para la toma de decisiones en dicha organización es necesario sopesar ventajas y desventajas de las opciones disponibles, toda vez que se ha procesado y analizado la información que se posee. Las decisiones se convierten en acción, todo ello con la menor incertidumbre posible.

Ya hablamos un poco de liderazgo para recabar, generar y procesar información. Cuando se tiene esto en aras de optimizar una organización (sea política, comercial o de cualquier índole) se obtiene la autoridad, que es el poder formal y legitimado para alcanzar los objetivos superiores comunes que persigue la organización.

Hablamos también de eficacia y eficiencia (*) en la era postindustrial (o era informacional) donde se aplica conocimiento al conocimiento, es decir al trabajo, a la innovación y mejora continua, convertir entonces el potencial productivo del conocimiento básicamente en rendimiento.

Se dice fácil, pero lograr tres fases, como apunta Drucker¹¹: 1) Alcanzar el propósito específico y cumplir con la misión de la organización que fuere; 2) Hacer que el trabajo sea productivo y lograr que el trabajador se realice, y 3) Administrar

(*) La eficacia tiene que ver con resultados, está relacionada con lograr los objetivos. La eficiencia, en cambio, se enfoca a los recursos, a utilizarlos de la mejor manera posible.

¹¹ DRUCKER, Peter F.; *El Management*; Buenos Aires, Ed. Sudamericana, 2002, p.33.

los impactos y las responsabilidades sociales, son factores determinantes de cada uno de nosotros dentro de una organización.

5.1.1 PARA CONOCER LA “FUENTE”

Es sumamente importante conocer el medio donde te desenvuelves, sea tu lugar de trabajo dentro o fuera de una organización, sea como reportero, como comunicador o en cualquier área que te encuentres. Debes situarte en el lugar preciso para la oportuna toma de decisiones, es decir, conocer todos los elementos necesarios para comprender los alcances pero también los límites y superarlos, sacar la mayor productividad como individuos y en las organizaciones.

La información generalmente está ahí en forma de manuales operativos, instructivos o códigos de ética, de los cuales se puede no sólo acatar sino aprender y crear mayor conocimiento, generar una plusvalía en la productividad.

Es necesario detenerse un poco y más allá del tiempo laboral que se dedica a tal o cual tarea, es conveniente tomar un tiempo adicional para analizar y diagnosticar hasta donde sea posible los alcances y límites para el correcto funcionamiento de nuestras tareas.

Así iremos conociendo factores administrativos, jurídicos, operativos, etcétera, que inciden en una correcta proyección de imagen de las organizaciones a las que pertenecemos.

No hay que olvidar que en esencia somos comunicólogos y es nuestra tarea, aunque no sea remunerada en el momento, comprender mejor los procesos en los que nos desenvolvemos como parte de un engranaje superior.

Conocer la “fuente” es especializarse, algunos lo hacen tácitamente. Algunos lo aprovechan, otros emigran a otra fuente u otro ambiente profesional (repito, sean reporteros, editores, comentaristas, comunicadores, comunicólogos, o cualquiera que sea su posición a ambos lados del escritorio).

Para conocer la “fuente” hace falta disciplina y competitividad. Gran parte de lo que se aprende no se echará en saco roto si es que se le quiere dar alguna utilidad a toda aquella información con la que procesamos nuestras tareas. Ya hemos visto que a mayor información, mayor certidumbre. O lo que es similar: información es fuente de poder. Lo que hace falta es aprender a proyectar esta facultad, en aras del bien común, ya el bien individual llegará por sí solo como consecuencia del esfuerzo adicional.

El término “fuente” también podemos entenderlo desde otra aplicación práctica. Hay organizaciones que se desenvuelven en sectores estratégicos. Los hay del sector energético, político, religioso, deportivo, empresarial, salud, etc. Los medios de comunicación, por lo regular, tienen secciones de interés para abordar información temática. Así también cuentan con personal o reporteros asignados a “fuentes” informativas que se dividen de acuerdo a estos sectores productivos.

Como vocero o comunicador de ciertas organizaciones se debe procurar conocer lo mejor posible a los reporteros y personal asignado a la “fuente”, no sólo identificar quiénes son sino saber cuáles son sus tendencias, estilos, trayectorias, logros, pero sobre todo detectar sus necesidades informativas y cuál ha sido el trato respectivo.

En lo personal he preferido el contacto directo. Ello requiere tiempo para el intercambio de impresiones, para el escarceo y no sólo para “romper el hielo”. Es decisivo mostrar respeto por su trabajo informándonos acerca de su desarrollo profesional, incluyendo el que realizan para el sector al que han sido asignados, pero también en otras etapas y fuentes que cubren, es decir, mostrarnos al tanto de lo que realizan.

5.1.2 SENTIDO DE LA UBICACIÓN

La ubicación nos permite saber en dónde estamos, de qué herramientas nos valemos, de quiénes podemos auxiliarnos. Ayuda a saber las fallas o errores anteriores y así poder remediarlos. Ubicarnos en tiempo, circunstancia y lugar, como aducen los juristas, precisa el momento y las condiciones con que emprendemos nuestras tareas.

Esta labor debe ser inmediata a nuestro arribo a la organización a la que vayamos a ingresar. Debe ser iniciada desde antes de nuestro primer acercamiento porque en eso se basan las referencias previas con las que contaremos.

A partir de que nosotros nos ubiquemos en esas circunstancias, podremos ubicar también la situación de los demás colaboradores y de la temática necesaria para emprender nuestras tareas.

El sentido de ubicación es mucho más rápido para quienes como reporteros se inscriben en ámbitos o sectores que por cuestión profesional deben incursionar. Esto al reportero permite una mayor visión, un espectro más amplio, al conocer y ubicarte en otros escenarios, aunque sea de forma eventual. Saber adaptarse y aprender de esos escenarios permite un mayor crecimiento personal pero también una mayor concatenación de informaciones que entre otros sectores o círculos pasan desapercibidas.

Eso es algo que también ayuda a desarrollar el olfato periodístico, o el sentido de prospectiva para el caso de un comunicador. Ayuda a descubrir escenarios posibles para generar información relevante, justo ahí donde pareciera que no había nada. A ese sentido de ubicación me refiero para después pasar a inferir sobre temas de interés que nos ocupan.

5.1.3 ¿A DÓNDE QUEREMOS LLEGAR?

Cuando egresamos de la escuela, la mayor parte no sabemos con certeza a dónde nos dirigimos. Vagamente tenemos un objetivo pero no hay estrategia ni

planeación para lograrla. Nos lanzamos al “ruedo” sin mayor preparación que la académica. Pero ello no es suficiente.

Antes que todo debemos pensar hacia dónde creemos que podemos tener aptitudes e incluso aunque no se tengan se puede aprender y mejorar aunque es un proceso más largo y por ende, presenta riesgos. Pero, ¿qué empresa que hagamos no presenta riesgos?

Emprender el camino es ya una aventura. Sin embargo, hay que reducir la incertidumbre y contar con la mayor información posible. Esto pudiera parecer lógico, pero lo cierto es que la mayoría de nuestros egresados, ya no se diga de la sociedad en general, no tiene el hábito de la lectura. Sea por incredulidad, decepción informativa de ciertos presentadores de noticias o periodistas destacados o por la influencia que ejerce la penetración de la televisión como fuente de información masiva, lo cierto es que los egresados de comunicación incluso se enteran de los acontecimientos diarios por la radio o la televisión y ahora también por los medios emergentes que surgen del Internet como el *Facebook, Youtube, LinkedIn o Twitter*.

Ya dice el refrán que “nunca habrá buen clima para quien no sabe a qué puerto dirigirse”. Por ello, es importante saber a dónde vamos, contemplar alternativas y trazar un plan para lograr la meta.

Por supuesto, se aprende de las experiencias, del pasado, de la memoria que queda para entender el presente y proyectar el futuro. Lo cierto es que ésta es una tarea solitaria, en la que como gremio podemos aprender mucho unos de otros pero que al final de cuentas debemos trazar por sí solos.

¿Suenan a obviedad? Para quienes comienzan su carrera es necesario saber que no obstante la camaradería y asistencia de buenos amigos que encontrarán por ahí, la competencia en el ramo es tal que es preciso auxiliarse uno mismo con una ruta y una estrategia para lograr nuestros propósitos.

En lo personal, he tenido grandes amigos y mentores, pero aprende uno de ellos cuestionando, observando, comprendiendo los procesos que someten y a los que son sometidos. Aquí vale la pena mencionar que es conveniente aplicar las técnicas de investigación para aprender de las fuentes directas. No es suficiente con saber en lo general a dónde queremos ir, es necesario saber cómo específicamente, en qué tiempos, con qué herramientas, etc.

5.2 PLANEACIÓN. APLICACIÓN DE TÉCNICAS APRENDIDAS Y AUTODIDACTAS

Seamos sinceros. A veces un buen promedio no es exactamente reflejo de aprovechamiento. Puede ser producto de la aplicación sistemática diaria de cumplir con tareas pero a la larga no hay una aplicación práctica (no por ello, es menester siempre lograr las máximas calificaciones posibles).

He visto alumnos con calificaciones de excelencia académica y que una vez que egresan de la carrera están siendo desaprovechados por ahí. Otros, con promedios reprobatorios, han resultado excelentes en su desempeño profesional actual, incluso han logrado premios nacionales de periodismo. El punto es responder cómo aplicaron las técnicas, habilidades y la experiencia adquirida para generar mayor conocimiento; esto es cómo generar valor agregado en nosotros mismos y por ende, en las organizaciones a las que nos incorporamos en la vida productiva.

Alguna vez alguien recomendaba leer todo lo que cayera en nuestras manos, incluso cualquier pasquín o volante callejero. Está bien, pero cantidad no significa calidad. Debemos ser selectivos y lo poco que pudiéramos leer procesarlo, entenderlo, asimilarlo y proyectarlo. Es tener una valoración práctica de la literatura. Claro que hay otro tipo de literatura recreativa que son las novelas, cuentos e historias de la literatura universal, pero para eso se requiere de otra disposición, porque es conveniente ponderar si nos paseamos por senderos agradables y placenteros o contamos a la vez con una disciplina que al menos requiera de un tiempo determinado para aprender y crecer en el plano profesional. No digo que renunciemos a la literatura recreativa, sino a establecer conductas y hábitos que requieren de una aplicación concreta de conocimiento.

Muchos en la escuela aprendimos las lecciones sólo para acreditar el examen, muchos habremos olvidado los conceptos instruidos, leídos, memorizados en

aquel momento. Pero ¿es lógico suponer que dichos conceptos debían ser olvidados con el paso del tiempo? No lo creo, no ha habido quizás la oportunidad de aplicar esos conocimientos, incluso elementales. Pero esto no es sólo un error en lo individual sino reflejo de fallas en el sistema educativo nacional, tema que ofrecería material para muchas cuartillas más.

Aquí lo que quiero subrayar es que es necesario seguir aprendiendo de manera constante aún suponiendo que como recién egresados ya estamos calificados para cualquier tarea. No es cierto, es cuando más debemos estudiar acerca de tópicos y procesos, de precedentes y prospectos de nuestra realidad. Para ello es necesario releer los autores revisados en la Universidad y en anteriores escuelas para comprender desde otra perspectiva las tesis fundamentales de tal o cual tema.

¿Cuál es el sentido práctico o la aplicación conveniente de tal o cual información que nos llegue a las manos o que procuremos para nosotros mismos? Es algo que debemos valorar, pero sobre todo, saber la aplicación práctica en la mayoría de los casos (sin volvernos obsesivos) para ya no teorizar sino llevarlo a la práctica.

Habrá que encontrar un balance entre la teoría y la práctica en el plano individual, que ya en el plano nacional alguna vez se instrumentó justo previo a la apertura comercial con el resto del mundo porque no había equilibrio productivo entre la cantidad de capital intelectual que existe en México contra la mano de obra (técnica) necesaria, tesis que sustenta la promoción de escuelas técnicas más

que de escuelas que ponderan la teoría y la investigación a fin de generar mano de obra disponible para las trasnacionales que habrían de arribar a nuestro país.

5.3 ESTRATEGIA Y TÉCNICA DEL MANEJO DE LA INFORMACIÓN

Por que tuve oportunidad de trabajar para organizaciones públicas y privadas puedo decir que la adecuada administración de la información permite un mayor rendimiento y productividad en el quehacer comunicativo de las instituciones. La estratégica clasificación y posterior colocación de información, sea como reporteros o comunicadores sociales, es recurso invaluable para el logro de mayores impactos de comunicación.

Es decir, mientras se investiga y elabora el material para determinado comunicado, artículo o producto de cualquier género periodístico, y una vez consumado el propósito inicial de su publicación, nos damos cuenta que quedó mucha información en el tintero.

Aprovechar esa información que, o bien no encajaba dentro del límite de espacio determinado por la sala de redacción y quedó fuera, o porque se salía de la temática propuesta pero que puede ser interesante para un trabajo posterior (al que hay que dedicarle mayor tiempo o darle oportunidad de que se genere la coyuntura pertinente), es tarea de todos los días en las redacciones de periódicos y revistas, una que otra estación televisiva, así como para las oficinas de comunicación.

Si bien los reporteros y gente de los medios deben cumplir con una cuota informativa diaria, es conveniente ir planeando otros productos periodísticos en los cuales se trabaja de manera paralela y sin descuidar el trajín cotidiano.

Así como se confeccionan, se planean, se ejecutan y se van conformando elementos esenciales, se van previendo materiales que se convertirán, más temprano que tarde, en una ventaja sobre los demás medios o competidores.

De igual forma, esto aplica en las oficinas de comunicación, donde la planeación y anticipación de materiales para su posterior utilización es en lo que se trabaja la mayor parte del tiempo. Es como una “unidad de investigaciones especiales”, que de hecho algunos periódicos la tienen, pero que puede funcionar tanto en los medios como en las organizaciones públicas y privadas.

La información no se agota. Deriva en otras vertientes en las que habrá que seguir investigando para generar otros contenidos. Reportear al interior es otra labor insustituible.

Tener una base de datos oportuna y una serie de marcos de referencia o cuadros de contexto para cada uno de los temas que se planteen a futuro como parte de la prospectiva a realizar será una herramienta sumamente valiosa, no sólo por el tiempo que se tendría que aplicar para obtener tal o cual información urgente o de coyuntura, sino porque permite plantear mejor, con elementos tangibles, un plan

de acción más completo basado en la certidumbre que ofrece contar con información oportuna.

Muchas de las acciones o reacciones en materia de comunicación social derivan en planteamientos parciales porque no se cuenta con información que urge en el momento en que se atraviesa por una crisis de información, de imagen o de relaciones institucionales. Ejemplo de esto es cuando se requiere urgentemente alguna información que no está a la mano y para procesarla es necesario tiempo, del cual no se dispone y por lo cual a veces se tiene que improvisar con los elementos a la mano, no siempre los óptimos para una comunicación efectiva, precisa, convincente y sustentable.

Contar con un archivo lo más detallado y clasificado posible acerca del entorno en que se labora permite prever escenarios pero sobre todo prevenirlos, porque en cierto modo la investigación de temas institucionales o corporativos no sólo tiene una utilidad hacia el exterior, sino también la posee en cuanto a previsión de escenarios y sobre todo de corrección oportuna. Esa es otra herramienta valiosa, pues muchas ocasiones el anticipar posibles escenarios adversos se vuelve parte del área de comunicación y no sólo del departamento jurídico, de administración, o área operativa en cuestión. Muchas veces, en el procesamiento de la información se pueden detectar anomalías o en el afán de precisar la información y corroborar se descubren errores que podrían haber costado mucho a la organización no sólo en imagen y desgaste sino en recursos y futuras proyecciones.

Veamos otro concepto de estrategia (que se enfoca más a la estrategia corporativa): “Es la teoría que la alta dirección tiene sobre la base para sus éxitos pasados y futuros”¹², es decir, es una teoría de la relación causa-efecto entre el desempeño buscado y los factores que lo influyen. Indica qué es lo que la organización quiere lograr y los factores que influirán en que se consiga o no. La estrategia puede formar parte de la misión (la misión de una organización establece para qué existe). “La misión incluye los siguientes elementos además de la estrategia: propósito, valores, políticas y estándares de comportamiento”¹³.

5.3.1 LA LOGÍSTICA O RUTAS A SEGUIR

Para la clasificación y posterior manejo oportuno de información, es conveniente saber la ruta de distribución, la logística, entendida incluso dentro de su importancia en la administración como cadena de suministro (en este caso de información).

Con esto planteamos las rutas a seguir, los tiempos precisos de arribo y ejecución, los escenarios adversos, y toda aquella medición de la ruta que nos ocupará para el manejo estratégico de la información, sea de una organización pública o privada, o de una empresa de comunicación industrializada (medios masivos de

¹² BURGELMAN, R.A.; *Strategy is destiny. How strategy-making shapes a company's future*; Nueva York, Ed. The Free Press, 2002, p 11.

¹³ CAMPBELL, A. y Nash, L.; *A sense of mision, reading mass*; España, Ed. Wesley Addison, cita de Alcérreca, C. en www.direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Jungla%20de%20conceptos%20estrategicos%20Carlos%20Alcerreca.pdf

prensa, radio y televisión ya consolidada) o emergente (portales, sitios electrónicos, redes sociales, etcétera)

Conocer las rutas y vías de acceso, rutas alternativas, tiempos específicos de cada canal de acceso (sea éste un medio de comunicación electrónico o impreso) requiere de una especialización acorde a los tiempos e instancias donde nos desenvolvemos.

A lo largo de los años los canales de comunicación se han transformado. Tras el arribo de la comunicación satelital y el Internet los escenarios han cambiado considerablemente. Antes, para enviar un comunicado o un boletín informativo a los medios, se requería de un mensajero que entregaba en todas partes el material encargado. Después se suplió en parte por el uso del fax, así la transmisión se volvió más expedita, aunque se tenían que utilizar otras herramientas para el envío, por ejemplo, de imágenes fotográficas. Luego vino el correo electrónico, cuyo uso apenas se popularizaría desde hace unos 18 años. No es lo mismo el manejo de la información de hace un par de décadas con el potencial que ahora tenemos. La logística en la transmisión y envío de información se ha transformado vertiginosamente.

Por ello, es necesario saber con qué canales y qué recursos se cuenta, toda vez que el avance tecnológico en ocasiones rebasa los usos y costumbres tecnológicos de diversas sociedades que interactúan y que deben transformarse a los nuevos paradigmas de la comunicación.

Si bien la producción de información es esencial, lo es también el medio de distribución, la logística a emplear, como recurso valioso de la administración.

En suma, acoplarse a las nuevas herramientas y medios emergentes de comunicación (TIC's) será tarea necesaria para todo quien se dedique a comunicar algo. Hay agendas y cronogramas determinados para cada medio, sea radio, televisión, impreso o electrónico, que incluso ya no pertenece al conglomerado de medios industriales que ahora ven mermada una porción de su audiencia.

Cuando a principios de los 90 inicié mis labores como reportero en el semanario *Punto y en El Universal* acudíamos a la redacción del periódico. Ahí redactaba por duplicado y a máquina los artículos que debían pasar por la mesa de redacción. A lo mucho, se podían dictar las notas por teléfono para que un capturista o reportero de guardia transcribiera lo reportado. Con el paso de algunos años el reportero podía, dependiendo de la disponibilidad, enviar sus notas por fax. Ahora la mayoría lo hace por correo electrónico desde un dispositivo móvil con acceso a Internet como casi cualquier teléfono celular.

Como reportero pero también como comunicador, ahora se tienen mayores herramientas auxiliares, tecnologías que nos permiten una más rápida comunicación con nuestras organizaciones y con nuestros públicos. Como comunicadores hasta hace unos 15 ó 20 años era común el envío de información

(boletines) mediante mensajero, después se cambió al despacho por medio del fax, que después fue reemplazado por el fax mail, que despachaba la información desde una computadora hacia el fax habilitado, mientras que ahora podemos transmitir información por cualquier dispositivo móvil vía celular y aprovechando el uso del internet.

5.4 EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN ESTRATÉGICA

De este modo se configura el manejo de información estratégica, que obedece a un orden, a una sistematización en cuanto a logros y control de escenarios y que depara en la consecución de objetivos establecidos.

La información, sea el origen organizacional que tuviere, debe atender el sentido de oportunidad, no sólo de correcta producción. Debe considerar una estrategia que considere tiempos y alcances, medios y consecuencias. En ese sentido, debe arrojar resultados previstos, jamás dejados a la deriva o sin mayor control, sea información generada por o para los medios de comunicación.

Muchas veces los medios generan esa información, por interés propio, porque así lo quieren para abordar un tema exclusivo, otras ocasiones las diversas fuentes de información, personajes, instituciones públicas o privadas buscan generar información de su interés para convertirla en materia de interés público, para lo cual recurren a los diferentes medios de comunicación para lograr sus objetivos.

La información debe llegar al destino o audiencia objetivo. Debe arrojar resultados lo menos alejados a los propósitos esenciales de la entidad emisora. En tal sentido, y una vez que se ha logrado el cometido propuesto, ya debe estar en vías de conclusión otra serie de documentos e informaciones estratégicas, pues será necesario mantener en el recordatorio de la opinión pública un mensaje constante mediante una serie de refuerzos periódicos que consoliden una imagen positiva de la organización o entidad que se trate.

No hay que “dormirse en los laureles”, sino avanzar en un ejercicio constante, sistemático en el manejo de la información a fin de lograr y consolidar una imagen predeterminada.

Mencionábamos cuáles eran algunas herramientas recurrentes para comunicar hace algunos años y de cuáles se disponen actualmente gracias a las nuevas tecnologías de la información. Esto nos llevó a mejorar los procesos de transmisión y de difusión, a mejorar la estrategia para la comunicación dentro y hacia las organizaciones.

6. LA RELEVANCIA DE LA PROSPECTIVA

Para el manejo de la información estratégica se requiere prever o anticipar cualquier contingencia. Hay que saber las variables, los actores y escenarios a los que nos enfrentamos y partir de ahí en la formulación de estrategias acordes a

nuestros objetivos. Uno de los retos más importantes consiste en involucrar a los diferentes actores sociales en la construcción colectiva del futuro.

De manera análoga al ajedrez, la prospectiva ayuda a lograr el triunfo, ya que el que gana no sólo es quien conoce las jugadas sino el que puede identificar las posibles maniobras de su competidor o, de manera análoga, del público al que busca influir.

Vivimos en el presente, tenemos memoria del pasado y esperamos que ocurra el futuro. El futuro “es un tiempo que está por venir” (Real Academia de la Lengua). Sobre los hechos del pasado no podemos hacer nada más que obtener o derivar conocimiento, mismo que nos sirve para explicar el presente.

Lo que somos como individuos o colectividad (país, organización, etc.) se explica por decisiones afortunadas o desafortunadas que se tomaron en el pasado. A su vez el futuro depende del presente, de nuestra decisión y de nuestra voluntad. De ahí que el slogan de la prospectiva sea “el futuro no se predice, sino se construye”, o que “la mejor manera de predecir el futuro era construyéndolo”. De ahí que podamos suponer que el futuro construible es el territorio de la acción. De lo posible (“lo que puede suceder”), ya no sólo de lo probable (dícese de aquello que hay buenas razones para creer que se verificará o sucederá).

A mi paso por organizaciones como comunicador he aprendido a prever escenarios, a marcar rutas prospectivas, a planear los resultados, a controlar, en

la medida de lo posible, los escenarios que deben enfrentarse. Sea organizando una entrevista con tal o cual directivo o funcionario, sea planeando una rueda de prensa, un reportaje o la emisión de un boletín. Hay que prever escenarios, rutas y buscar oportunidades para una comunicación eficaz.

6.1 LAS RELACIONES INSTITUCIONALES

A fin de reforzar la imagen y acuerdos entre las organizaciones, el auxilio de relaciones más efectivas se hace más necesario en un mundo cada vez más dinámico y de suma competencia. Por ello, la búsqueda de mejores condiciones a través de relaciones institucionales entre las organizaciones busca establecer posiciones de competitividad y colaboración entre las partes.

De ello, se desprende la obtención y uso de información complementaria que permita nuevos enfoques y tratamientos para la información que la organización vaya a generar. El periodista, desde su función, procura obtener la mayor cantidad y calidad informativa para sus propósitos. El comunicador, por su parte, también busca obtener la mayor cantidad de información que le permita “colocar” su producto informativo en los públicos receptores (lector, oyente, televidente).

Se valen ambos de tomar referencias, de conocer trayectorias, de obtener todos los datos posibles para establecer una sana relación productiva. Por tal motivo, es necesario allegarse de toda información que sirva para encauzar y lograr la viabilidad posible de nuestro empeño.

Muchas veces esas relaciones se logran tan bien que puede llegar a confundirse con la amistad a toda prueba. No hay que olvidar que cada institución y cada organización trae consigo un objetivo, una misión y una visión distintas. Por ello vale la pena aplicar aquel refrán de “ni tan cerca que queme al santo, ni tanto que no lo alumbre”.

Hablábamos ya de conocer la “fuente”. Pero en este caso, más que la conveniencia de las relaciones institucionales o relaciones públicas, lo que quiero transmitir es el hecho de compartir conocimiento, ya no sólo información, con los representantes de los medios, sean editores, reporteros, columnistas, articulistas, directivos, etcétera. A todos los tratamos, sea en el lugar de trabajo, es decir, en la organización propia o bien en el medio donde ellos laboran, pero que se vuelve aún más interesante cuando las reuniones se realizan en terreno neutral (cafeterías o restaurantes) donde el ambiente puede ser más relajado. En mi caso, aprendí mucho de ellos en sus áreas respectivas pero, sobre todo, de sus experiencias de vida.

6.2 OPINIÓN PÚBLICA, ESENCIAL EN EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

Si bien la opinión pública no es una herramienta de la comunicación, merece su análisis previo por cuanto su valor en el proceso de la comunicación. El hombre de todos los tiempos se encuentra en la necesidad de comprender su realidad, su

entorno y para ello requiere de información. Cuando el individuo se integra en una colectividad o en una sociedad y a su vez esta colectividad comparte la misma información que desencadena en ellos percepciones similares, juicios y opiniones generalmente unívocas, se gesta entonces la opinión pública.

Toda información pública deriva en la formación de una opinión pública. Una aceptación formal de lo que es opinión pública podría ser: “La opinión pública es comunicación producida por el procesamiento de información que se introduce en un clima de opinión. El objeto del que trata es siempre de interés grupal. Necesita acceso libre a la información y tiende a producir efectos que sean visibles en los niveles de decisión y de poder y no sólo en la política”¹⁴ .

La opinión pública ha jugado un papel importante en la formación de la sociedad. En la Grecia antigua se emplearon técnicas para modificar la opinión pública, tales como la oratoria, utilizada por los políticos griegos. En Roma se popularizó la expresión “*Vox populi, vox dei*” (“La voz del pueblo es la voz de Dios”), con lo cual se plasma la importancia que este pueblo daba a la opinión pública.

La *res pública* (conjunto de bienes jurídicos pertenecientes a la sociedad) surgió en aquella época cuando se establecieron los Estados. El Estado romano fue pionero en incluir el derecho público que reconocía la relación Estado-persona, fruto de la necesidad normativa ante una realidad concreta. Entre los bienes jurídicos se encuentra el derecho de expresión, que derivaba en un poder

¹⁴ RIVADENEIRA Prada, Raúl; *La Opinión Pública*; México, Ed. Trillas, 1986, p. 49.

intangible y que era capaz de movilizar a la plebe y que no era otra cosa más que la opinión pública.

En la sociedad prehispánica ya era sabida la importancia de atender la opinión pública así como de proyectar una imagen favorable hacia el pueblo. El “Tecuhtli” del pueblo ante sus gobernantes o autoridades superiores¹⁵ .

A la llegada de Hernán Cortés a lo que ahora es México, aprovechó el resentimiento de los pueblos sometidos por los aztecas, tal como sucedió con los tlaxcaltecas, en quienes acrecentó sus resentimientos y los motivó a la rebelión contra el imperio de Moctezuma. Esa alianza fue decisiva para consumar la conquista.

A Juan Jacobo Rousseau se le confiere la paternidad del concepto de opinión pública a la que ubicó en el contexto social y político que hoy conocemos. Le identificaba con los prejuicios sociales y aconseja a quienes dictan las leyes que deben conocer el arte de dirigir las opiniones de los hombres (*). El filósofo suizo decía que “el gobernante debe saber cómo dirigir esas opiniones; es decir, debe conocer las formas en que se manifiestan y luego encauzarlas hacia los fines políticos que persigue el gobierno” (Rousseau expone en su novela *Eloise* las contradicciones en las que se encuentra el "hombre natural" en una sociedad en la

¹⁵ SOUSTELLE, J.; *La vida cotidiana de los aztecas en vísperas de la Conquista*; México, Ed. FCE, p. 54.

(*) Cfr. ROUSSEAU, Jean Jaques; *Julie o la nueva Eloisa*; Ed. Akal, 2007, 832 p.

que el criterio de conducta no es la naturaleza y el corazón sino la opinión y la vanidad).

La opinión pública debe ser el resultado de una discusión libre y racional sostenida en el seno de la sociedad. Por ello, como apunta Norberto Bobbio: “opinión pública es la locución con la que se alude al conjunto de opiniones que forman y coexisten en la sociedad en torno a la gobernación de una comunidad”¹⁶.

Como señalara Habermas: “estamos ante el resultado ilustrado de la reflexión común y pública sobre los fundamentos del orden social”¹⁷. El influjo de la opinión pública en el ejercicio del poder político es un hecho ligado a la historia.

En la antigua Grecia existía la expresión *dogma poleon* para referirse a la práctica de los ciudadanos libres de intercambiar opiniones sobre el gobierno en un foro público que era conocido como el ágora¹⁸.

Ya las culturas griega y romana conferían un gran valor a la opinión pública. Rivadeneira señala que los *Annales Maximi*, los *Commentarii Pontificum*, fueron usados por los romanos de tiempos de Julio César para dar a conocer los acontecimientos que debían saberse periódicamente en la sociedad civil. Ahí se

¹⁶ BOBBIO, Norberto y Mateucci, N.; Diccionario de política; México, Ed. Siglo XXI Editores, 1983, p. 1126.

¹⁷ HABERMAS, J.; “Historia y crítica de la opinión pública; México, Ed. Gustavo Gily, 1986, p. 91.

¹⁸ MONZÓN Arribas, Cándido; *Opinión pública, comunicación y política, la formación del espacio público*; Buenos Aires, Ed. Tecnos, 1996, p. 21-22.

reconoce la importancia del periodismo y el valor de la opinión pública. Así aparece el diario romano *Diurna Orbis Acta* “que más que publicar noticias procuraba información, de tal forma que la opinión pública quedara influida del sentido gubernamental”¹⁹.

No obstante estos atisbos en la configuración de la importancia de la opinión pública, es hasta que se inician los procesos de democratización que tienen lugar en Europa y EEUU de los siglos XVII y XVIII cuando puede afirmarse -como lo hace Ortega- que la opinión pública “es la fuerza radical que en las sociedades humanas produce el fenómeno de mandar...”²⁰.

Los conceptos sobre opinión pública expuestos anteriormente coinciden en el carácter crucial de formación de Estados democráticos. Antes del arribo de la prensa, los debates públicos se realizaban en ateneos, clubes, salones, etcétera, donde la discusión era directa y personal.

Con la aparición de la imprenta los gobiernos comenzaron a ser populares (o no, según el uso de los panfletos o primeros pasquines editados) y se empezaron a gestar movimientos masivos de rechazo o apoyo a un determinado gobierno y a su concreta política (o respecto a instituciones contra la iglesia católica romana,

¹⁹ Weise, O.; *La Escritura y el libro*; Barcelona, Ed. Labor, 1951, p. 83.

²⁰ Ortega y Gasset, J.; *“La rebelión de las masas”*; Madrid, Ed. de Thomas Mermall (Clásicos Castalia), 1998 p. 173.

como sucedió con las 95 tesis de Martín Lutero en las que protestaba contra los abusos de los mandatarios eclesiásticos, lo que devino en la escisión de la comunidad católica y el surgimiento del protestantismo) (*).

Al haber fungido como comunicador institucional pude percatarme de que la opinión pública era decisiva en nuestra tarea. Si la tarea de comunicación se establecía a partir de una oficina o dependencia gubernamental, la trayectoria y currículum del director tenía un mejor posicionamiento, lo que generaba mejores expectativas laborales como la promoción hacia otras dependencias con mayores presupuestos o mejor proyección social, es decir, había una rentabilidad y un provecho personal de parte de esos directivos no sólo por cuanto la proyección institucional realizada, sino por el capital político que una buena difusión y promoción inherente acarrearía en el plano político.

Ejemplifico: la percepción sobre la eficiencia y efectividad de programas instrumentados por los funcionarios para quienes colaboré en diversas dependencias coadyuvó a que obtuvieran nuevos cargos de mayor relevancia en la función pública.

Ahora bien, en cuanto a las organizaciones privadas, empresas o corporativos el

(*) Cfr WEBER, Max; *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*; México, Ed. Fondo de Cultura Económica, 2005, 190 p.

prestigio ganado con base en una efectiva tarea de comunicación y promoción tiende a generar mayores ventas, mejores condiciones para obtener contratos y créditos así como para la promoción de asociaciones con otros socios o prospectos de negocio.

Por ejemplo, la promoción de Grupo Hakim, principal inversionista en aeropuertos en los años 90, a través de notas periodísticas que como gerente de comunicación corporativa promoví en medios impresos extranjeros como el *Dallas Morning News* (Texas), *The Observer* (Inglaterra) así como revistas y periódicos varios, motivó el acercamiento de prospectos de negocios, posibles asociaciones y *joint ventures* (esquemas financieros de coparticipación) con empresas de Estados Unidos y Europa.

Mediante la revista *Entorno Turístico*, que fundé y edité en asociación con una empresa de entonces reciente incursión en el medio aeroportuario, se logró un posicionamiento tal de su imagen corporativa que se le facilitó su participación en otros negocios como el portuario y el de franquicias de PEMEX. Todo por la difusión de mensajes clave en un sector cautivo de lectores que llegaba a diez mil directos por mes lo que, aunado a un cuadro de prestigiados colaboradores editoriales, generó una percepción de fortaleza que propició acercamientos con autoridades y otros corporativos con quienes antes de esto no se habría logrado. Era un ejemplo pues de efectividad de relaciones públicas y de difusión precisa de información corporativa.

Una buena imagen repercute en variados públicos. No sólo la opinión pública es importante aquí, sino que la proyección de esa buena imagen lleva a otros escenarios mucho más rentables tales como mejores cotizaciones en la bolsa de valores (si fuera el caso), posibles asociaciones o fusiones corporativas, obtención de préstamos o mejores condiciones crediticias, etc.

6.3 LOS GÉNEROS PERIODÍSTICOS Y LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Una vez que hemos planteado el marco en el que surge y se desenvuelve la opinión pública, es conveniente analizar el tema de la Información como el principal elemento de la comunicación social. La información será analizada aquí a través de los géneros periodísticos y su interrelación con la labor del comunicador institucional.

El periodismo se ejerce, exponen Vicente Leñero y Carlos Marín en su *Manual de Periodismo*, “a través de variadas formas de expresión denominadas géneros. Se clasifican por su carácter informativo, interpretativo o híbrido de sus contenidos”²¹.

El correcto y oportuno manejo de estos géneros periodísticos nos permitirá comprender y difundir estratégicamente toda aquella información que nos ocupe

²¹ LEÑERO, Vicente y Marín, Carlos; *Manual de Periodismo*; México, Ed. Grijalbo, 1986, p. 39.

ya sea como periodistas o como comunicadores de una organización pública o privada.

Antes de abordar *grosso modo* la descripción de cada uno de estos géneros, es conveniente señalar que éstos se entremezclan entre sí y se combinan incluso con géneros literarios como el ensayo, la novela y el cuento (lo que ha generado nuevas escuelas o corrientes que surgieron en los años sesenta y de las que sobresale la conocida como *Nuevo Periodismo*).

Como géneros fusionados entre el periodismo y la literatura o en su acepción más pura, en toda información que se maneje hay que cuidar su veracidad, la precisión de las fuentes utilizadas, el ambiente y el contexto en que se emite la información, cómo se debe decir o no por parte del entrevistado, cómo abordar cierta información relevante, las consecuencias de tal o cual dato, de tal o cual imprecisión o laguna informativa.

Todo ello nos lleva a pulsar previamente la información que debe someterse sólo como ejercicio individual, al rigor que exige cada uno de estos géneros y así controlar lo mejor posible la administración de la información, sea desde una oficina de comunicación de cualquier organización pública o privada o desde la trinchera de un periodista, que no debe dejar escapar elementos de interés público que pueden funcionar mejor desde el ángulo de otro género periodístico. Dicho lo anterior, y su importancia para el comunicador o el periodista, describamos brevemente dichos géneros, a fin de evocar su aplicación en casos concretos.

6.4 GÉNEROS INFORMATIVOS, ESENCIALES PARA LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

La Nota informativa o noticia “es el género fundamental del periodismo. El que nutre a todos los demás y cuyo propósito único es dar a conocer los hechos de interés colectivo... La noticia debe redactarse sin interpretar. El periodista se atiene a la verosimilitud y a la oportunidad para dar cuenta de los hechos....”²².

Redactar una nota informativa requiere cuando menos cumplir en el escenario convencional de las redacciones una serie de interrogantes a despejar: quien dice qué, cómo, cuándo, dónde, con qué propósito y en qué contexto.

El reportero es quien está en contacto con los hechos sea de manera directa o ahora por otras vías, gracias al uso del videoteléfono, de los enlaces satelitales, del *Twitter*, y otros medios emergentes del Internet. Puede reportar noticias que suceden a distancia al tener datos, declaraciones, entrevistas, etcétera, incluso sin estar en el lugar de los hechos.

Hay reporteros de planta que tienen encomendadas una o varias fuentes donde regularmente se producen noticias, como suele ocurrir en los sectores de la economía, educación, gobernación, presidencia de la república, gobiernos locales, congreso, salud, industria, etc.

²² *ibidem.*; p. 40.

Hay también reporteros de guardia, quienes normalmente se ocupan en las redacciones de los periódicos para suplir a reporteros de planta. Atienden asuntos extraordinarios o imprevistos en horas inusuales de trabajo. Hay reporteros a quienes se les llama “enviados especiales”; algunos, por su sobresaliente trayectoria, son asignados para la cobertura de asuntos relevantes fuera de la localidad donde se edita el diario o noticiario y desde ahí envían su trabajo.

Existen también los redactores que en ejercicio previo al periodismo, se encargan de transcribir la información que aquellos reporteros envían vía telefónica, aunque su uso va en decremento debido a los avances tecnológicos de la comunicación inalámbrica y las herramientas actuales como los PDA's u oficinas móviles vía celular.

Para la tarea del comunicador social es sumamente importante saber cómo se trabaja la nota informativa. Saber qué necesidades informativas puede tener el medio de comunicación mediante la prospectiva de temas relevantes, es decir, saber en qué momento es oportuno abordar tal o cual asunto de acuerdo a la coyuntura informativa que se trate.

Hay que anticiparse a la mesa de redacción para saber qué requerirá el medio de comunicación que busca contar con información oportuna. Para ello es necesario trazar una logística que requiere saber con precisión los tiempos en que debe

procesarse la información necesaria. Es decir, saber en qué horarios hay que difundir dicha información, hacerla tangible a cierta hora una vez definida al interior de la empresa, institución u organización.

Saber cómo redactar dicha información de acuerdo al medio, al género informativo en que se quiera promover es básico. Atender este requerimiento constituye casi el 80 por ciento del trabajo para el periodista, quien no tendrá problema para colocar el tema en cuestión por ser de interés público.

Amén de la información que haya que promover de manera sistemática o ya agendada, hay que olfatear lo que puede ser noticia en el momento. El comunicador tiene una herramienta sustancial para una mayor proyección de su trabajo gracias a la oportunidad que le da el conocer en qué momento la información ahí reservada puede ser útil para el interés colectivo. Es necesario saber redactarla de acuerdo a los requerimientos del género. No es precisamente dictarle la información sino facilitarle el trabajo a quienes se ocuparán de ese tipo de temas, entre otras actividades diarias.

Para ello se requieren cualidades que el comunicador debe conocer, mejor aún si ha trabajado la nota informativa, entre éstas está la vocación, es decir el gusto y voluntad por conocer para informar de aquellos hechos de interés colectivo. Hay que tener un sentido periodístico con el cual sea capaz de comprender en sus líneas esenciales los temas a investigar.

Así también hay que desarrollar una aptitud adquirida al afirmar y confirmar su vocación con capacitación y dominio de las técnicas de redacción a fin de cultivar una habilidad mayor. Debe ser tenaz y ser capaz de encontrar el dato requerido, la información central; comprender un mismo asunto desde ópticas diversas a fin de despejar y tener toda la claridad en la información.

Es importante la dignidad profesional como elemento base de la conducta y del respeto, sea en el mismo medio entre el reportero y sus jefes y colegas o bien con quien se encuentre, con sus entrevistados o sus fuentes de información, los cuales la mayoría de las veces son los mismos comunicadores sociales.

Contar con iniciativa es también un aspecto relevante ya que el reportero como el comunicador institucional debe saber cómo mejorar las condiciones de una nota.

El mejor antecedente de un buen comunicador es generalmente el que haya sido reportero, máxime si es luego de un ejercicio honrado y profesional, donde no se arrastren los vicios laborales o conductuales de quienes abusan del trabajo de informador, como sucede aún en ciertas fuentes, medios y localidades.

El sentido de la oportunidad, tanto para el periodista como para el comunicador, es de primer orden debido a que ello es garantía de que sea aceptado por el público. La información que procese debe ser de interés colectivo, de acuerdo a la proximidad de los hechos con el auditorio al que se dirige la noticia.

Un principio básico es el de la verosimilitud; según Carlos Marín “en periodismo la verdad es aquella que se puede probar, que se puede documentar, con la sola pretensión de que sea una verdad periodística”²³. Esto choca con la idea romántica de la veracidad, en que una información debe ser inexorablemente veraz, cierta, contundente. En el periodismo basta que la información sea verosímil, que sea parecida a la verdad, ya que en el manual de periodismo de Leñero y Marín se expone que “El periodista transmite, informa, analiza los hechos verdaderos en lo inmediato pero no necesariamente ciertos”²⁴.

Cabe mencionar que más que verosimilitud el ejercicio profesional del periodismo debe considerar la veracidad, que la información sea verídica, confiable, no sólo que se le parezca como es el caso de la verosimilitud, lo que parece, pues no basta esto para que el reportero cumpla con una función social digna de toda confianza.

Lo verosímil tiende a confundir, a aparentar, a cubrir en lo inmediato dentro de toda competencia informativa, pero trae costos en la credibilidad del periodista o del medio que se preste a esa inmediatez. El lector merece datos confirmados, confrontados, no sólo algo que parezca verdad.

Esto también aplica para el comunicador organizacional. No basta con que la información a promover sea verosímil, al señalar fuentes y rubricar la información.

²³ *Ibidem.*; p. 30.

²⁴ *Ibidem.*; p. 31.

La contundencia y claridad en la exposición de los hechos o la información, sea de parte del periodista o del comunicador, en ocasiones se basa en hechos verosímiles (que parecen ciertos) más que en que sean veraces (que son ciertos y comprobables). Periodista y comunicador tienen un capital que es el de la confiabilidad, uno por su función como observador y garante de la sociedad y el otro como fuente de información.

La información periodística entonces transmite datos sobre un hecho actual, desconocido, inédito, de interés general y con determinado valor político e ideológico. Es un escrito verosímil, oportuno y objetivo.

Entrevista (*).- Es un método indagatorio que se emplea en la mayoría de los géneros periodísticos. Por sí sola se produce en las respuestas del entrevistado con quien a través del diálogo el reportero/entrevistador recoge opiniones, comentarios, interpretaciones y juicios²⁵.

La entrevista noticiosa o de información aporta los principales elementos de las notas informativas o la que da por sí misma, toda la noticia. Hay otra vertiente que es la entrevista de opinión, que no necesariamente es noticiosa o en la que el juicio de quien la emite es de una persona prominente o bien de un especialista en la materia del tema que les ocupe. Así también existen las entrevistas de

(*) Ver anexo A, ejemplo de entrevista realizada a Cristina Pacheco.
²⁵ Leñero, V.; op. cit.; p. 41.

semblanza en las que se transmite junto con opiniones diversas, el mundo interior de los personajes entrevistados. El reportero aquí interpreta, compara, describe libremente al personaje.

El manejo adecuado de las entrevistas permite conocer acerca de aquellos aspectos que deben cuidarse previo al entrenamiento en medios que requiera el directivo o el personaje al cual procurar como comunicadores en una organización.

Saber cómo atajar preguntas y sobre todo conocer los derechos que como entrevistado se tienen es algo que pocos observan. Es sumamente importante reservar las respuestas que no deban contestarse, sea por su inconveniencia, sea porque no se cuenta con información suficiente para opinar al respecto o fijar una postura, sea porque responder implique una responsabilidad judicial o simplemente porque no se quiere atender a determinado cuestionamiento. Esto requiere de un manejo preciso de habilidades que muchas veces se transmiten en talleres de preparación o que el comunicador aplica interviniendo directamente.

Reportaje (*).- Este es el más extenso o vasto de los géneros en el que incluso pueden tener cabida las otras modalidades periodísticas y se pueden integrar elementos literarios como el ensayo, la novela corta y el cuento. Los reportajes se elaboran para ampliar, completar, complementar y profundizar en la noticia; para explicar un problema, plantear y argumentar una tesis o narrar un suceso. El

(*) Ver anexo B, reportaje publicado en semanario *Punto* acerca del TLC.

reportaje investiga, describe, informa, entretiene y documenta siempre basado en situaciones y con personajes reales. Señalan Leñero y Marín: “Por cuanto la veracidad que requiere su información, el escrúpulo con que se escogen las fuentes de esa información y el cuidado en su redacción, el reportaje pertenece al tipo de periodismo que no admite rectificaciones sustanciales y mucho menos desmentidos. Muestra la realidad para que la realidad mueva, sacuda, convenza al lector y se propicie la transformación de esa realidad”²⁶.

Aquí el valor de la precisión y del rigor investigativo, la multiplicidad de géneros del periodismo que intervienen, así como de otros elementos literarios permiten producir uno de los géneros más completos en materia periodística.

En la elaboración de cualquier argumento por parte de las organizaciones, el comunicador debe contemplar todas aquellas variables que considera el reportaje, cuidando la precisión de la información, la veracidad de las fuentes de información, las entrevistas, los antecedentes, etcétera, que conduzcan al mayor control de variables y reducir al mínimo posible los riesgos de proyectar una mala imagen o de empeorarla si es que ya se encuentra en una situación de crisis de imagen.

²⁶ LEÑERO; op. cit.; p. 44.

6.4.1 GÉNEROS OPINATIVOS, UN ADEREZO ÚTIL EN EL PROCESO (*)

En el Artículo, según Leñero y Marín, impera la subjetividad. El periodista expone sus opiniones y juicios sobre las noticias más importantes (que es el artículo editorial), así como los temas de interés general, aunque no necesariamente de actualidad inmediata.

Según mi experiencia, un artículo refleja la opinión de un colaborador que por su especialidad merece tener un espacio en determinado medio. Puede reflejar la pulsación de determinado grupo social o político. El análisis de los articulistas deriva de ensayos y propuestas concretas, más apegadas al rigor científico de sus exposiciones, sea del área social, política, económica o de cualquier otro sector. El articulista no es necesariamente periodista, aunque puede haber periodistas o comunicadores que escriban artículos.

Algo esencial es la libertad de expresión que se le otorga a un articulista ya que como invitado a colaborar en el medio debe contar con plena libertad para exponer los temas de interés público de los que se ocupa por su especialidad.

Editorial (**).- El editorial es el análisis y enjuiciamiento de los casos más relevantes del periodo que le ocupe al medio de comunicación. Es la posición

(*) Ver anexo C, artículo de opinión en periódico *Novedades*.

(**) Ver anexo D, editorial de la revista *Entorno turístico* de la cual fui director.

doctrinaria o política de la empresa informativa ante hechos de interés colectivo.

Aunque no va firmada, representa la opinión de la empresa editorial²⁷. En ocasiones puede editorializar con una caricatura, un comentario, una frase y en otras puede exponer su postura en forma más extensa. En caricatura ocurría con el “Gato culto” de la sección cultural del antiguo *Excelsior*, *La Jornada* en su contraportada ubica en su “Rayuela” un editorial breve sobre tópicos diversos. A veces el editorial puede llegar a ocupar planas enteras o un espacio destacado en primera plana o fuera de la sección de colaboraciones donde normalmente aparece publicado.

6.4.2 GÉNEROS HÍBRIDOS, SU RELEVANCIA EN LA COMUNICACIÓN

INSTITUCIONAL: CRÓNICA Y COLUMNA (*)

La columna aborda con brevedad uno o varios asuntos de interés y aparece con una fisonomía o una presentación constante con un nombre invariable, característico²⁸. Existen las columnas informativas, que resumen sin sitio específico, un bloque de eventos o acontecimientos de un periodo determinado. Son generalmente agendas o reseñas.

Hay columnas de comentario, en las que el autor ofrece información de pequeños hechos, aspectos desconocidos de noticias o detalles de personajes o hechos e

²⁷ LEÑERO, Vicente; op. cit.; p. 45.

(*) Ver Anexo E, columna en periódico *La Crisis*.

²⁸ *Ibidem.*; p. 44.

incluyen comentarios analíticos, agudos, irónicos, etc. La columna informa y critica sobre asuntos que requieren especialización como en arte, literatura, música, teatro, etc.

La mayor parte de las columnas exitosas describen con cifras sustentadas e información confirmada, informes o investigaciones exclusivas que ningún otro periodista haya editado en otro medio o en el medio mismo donde se publican.

Aunque se presta a intercalar juicios de opinión, debe sustentar más que adjetivar. Sustenta lo escrito con pruebas exhibidas, cuando no lo hace así entonces va perdiendo un capital mayor que, como la de cualquier otro medio o periodista, es su propia credibilidad.

Por el acervo cultural y experiencia adquirida de los veteranos, uno aprende mucho de sus anécdotas. Normalmente han sido editores, directores, reporteros especializados. El comunicador aprende de ellos las técnicas más discretas de investigación. Aprende de su procedimiento, del cerco que va creando para centrar el tema de conversación. Se aprende de su escucha, de sus silencios, sobre todo del valor del tiempo y de la precisión de la información tratada.

La columna periodística actualmente aborda tópicos diversos. Destacan los columnistas de las áreas financiera, política, deportes, etc. Cada columnista puede abordar cualquier tópico aunque se especializan en ciertos sectores o “fuentes”.

Crónica (*).- Más que retratar la realidad este género se emplea para recrear la atmósfera en que se produce un suceso determinado. Se ocupa del cómo suceden los hechos y, en el caso de la crónica interpretativa, también se ocupa del porqué²⁹.

La crónica informativa se limita a informar sobre un suceso, sin emitir opiniones. Es como la que se emplea en la crónica parlamentaria. En la crónica opinativa el periodista informa y opina a la vez como sucede en las crónicas taurinas o de fútbol.

Las crónicas ayudan al comunicador a cuidar aspectos que escapan a la observación común. Ayudan a identificar cuál puede ser la ambientación a procurar, es decir un ambiente donde no se generen falsas impresiones o elucubraciones posteriores. Auxilian a la evaluación de lo que no se dice textualmente pero que se infiere por los gestos y detalles que los demás géneros normalmente desestiman.

Aunque la crónica es el antecedente directo del periodismo actual y dado que en el pasado los periodistas eran considerados como cronistas, este género narra los hechos, recrea las historias, relata y cuenta la historia de un suceso o hecho real.

(*) Ver anexo F, crónica colaboración para revista *Entorno Turístico*.
²⁹ Leñero, V.; op. cit.; p. 43.

La crónica muestra los pormenores, los detalles de la información. Contrario a la nota informativa donde el lector no tiene el tiempo suficiente para irse a los detalles.

6.5. LOS ELEMENTOS AUXILIARES DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

Analizaremos ahora las acciones básicas de la comunicación social. Ya vimos en el capítulo anterior la principal de ellas que es la información. Ahora veremos otros elementos complementarios dentro de la comunicación institucional que son la publicidad, la propaganda y las relaciones públicas³⁰.

Partamos de que en la actualidad los buenos resultados operativos que obtenga una empresa no son el único medio para mantenerse competitiva ni para lograr un adecuado posicionamiento entre sus clientes, proveedores, empleados y/o accionistas.

Así también los planes y acciones que toda institución u organización pública realiza y debe reportar a la sociedad interesada requieren de estrategias y herramientas auxiliares. Ambas, tanto las organizaciones públicas como privadas, requieren del apoyo y asesoría sistemática de los profesionales de la comunicación.

³⁰ BUENDÍA, Manuel; op. cit.; p. 151.

Hay que comunicar de manera precisa, oportuna y suficiente, con la inherente filosofía y principios de la organización. El objetivo final es lograr el reconocimiento y credibilidad en las audiencias internas y externas con que se desempeña la organización.

Es menester que la organización comunique el compromiso que tiene con la sociedad a la que sirve, comparta su visión, sus principios, valores así como aspectos técnicos, operativos de todo aquel producto o servicio generado.

De esta forma, la credibilidad que tiene una organización se constituye en una ventaja competitiva y de posicionamiento en un mundo donde las relaciones institucionales y la convivencia con entidades financieras, de gobierno, autoridades reguladoras, etcétera, son determinantes para la viabilidad y correcto desempeño de toda organización.

El tamaño y proyección que cada organización requiere, sea ésta pública o privada, son variados y distintas también las estrategias en su forma, mas no en el fondo porque la estructura de las campañas en ambos casos requiere de comunicación efectiva hacia el interior de la organización, con los empleados y directivos; hacia el exterior mediante la comunicación institucional o corporativa con mensajes creíbles, sistemáticos y sustentables.

La comunicación social es un proceso que utiliza diversas técnicas y herramientas para complementar el manejo adecuado de la información (de la cual derivan y

mucho influyen los géneros periodísticos ya planteados en el capítulo anterior) entre ellas se encuentran la publicidad, la propaganda y las relaciones públicas, amén de la mercadotecnia.

La publicidad es fundamental cuando existen los medios disponibles para realizar campañas de promoción de productos y servicios en medios específicos, sea en radio, televisión, prensa o espectaculares³¹.

La propaganda tiene una connotación esencialmente política e ideológica, por cuanto su objetivo es la promoción de conductas humanas y que tiende a persuadir para que se adopten determinadas decisiones o posturas ideológicas³².

La mercadotecnia es otro factor que refuerza la estrategia de la comunicación, sea mediante el uso de correo directo hacia audiencias clave a quienes se envía material informativo y promocional, sean clientes, prospectos, representantes de otras empresas clave, autoridades, etc.

Las relaciones públicas se valen de establecer o mejorar condiciones de trato entre las organizaciones. También se apoyan para promover los productos, servicios y/o resultados operativos en su difusión a través de los medios de comunicación masiva como prensa, radio y televisión³³.

³¹ **Idem.**

³² **Idem.**

³³ **Ibidem.; p. 68.**

Todos esos elementos auxiliares de la comunicación organizacional, contemplados de una forma integral permiten generar campañas de difusión eficientes, toda vez que la información, materia prima de este proceso, y los géneros periodísticos deben ser dominados previamente por quienes incursionen en la comunicación de las organizaciones.

Creo que el comunicador debe haber incursionado preferentemente en el periodismo Buendía apuntó que “El periodismo debe ser esencialmente eficaz. Eficaz para investigar e informar, para analizar, para describir, exponer y comentar. Eficaz para persuadir”³⁴. Y prosigue “El periodismo es un instrumento de la comunicación social, pero no el único. Por eso el comunicador social es más, mucho más que un simple periodista. Si políticamente le he llamado un dirigente, un líder, un conductor, técnicamente debe ser un buen reportero, un excelente redactor y, además, un hábil manejador de la publicidad, las relaciones públicas y de eso que designa una palabra que nació con mala suerte, pero que significa tanto: la propaganda”.

6.6 LA PUBLICIDAD: COMPLEMENTO, NO CONDICIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL (*)

Como vocero he manejado y procurado atender los planes de publicidad desde su concepción, producción y contratación, así como su posterior evaluación.

³⁴ Ibidem.; p. 68-69.

(*) Ver anexos G y H acerca de anuncios publicitarios incluidos en revista *Entorno Turístico*.

Primero definamos brevemente el concepto. La publicidad, en su acepción clásica, constituye el conjunto de medios empleados para dar a conocer y hacer apreciar las virtudes y ventajas de los productos ofrecidos en venta³⁵.

Hay dos tipos de publicidad: la promocional y la institucional. La primera tiende a incrementar la venta de un producto o servicio determinado. La Institucional se emplea para tratar de evocar una imagen favorable de una organización, a través de los medios masivos de comunicación.

La publicidad promocional va de la mano con las relaciones públicas, pues en la promoción de un producto o servicio pueden cometerse errores en la percepción del público y generarse efectos contrarios a los que se pretenden. Ejemplo de ello son aquellas exageraciones o falsedades en los mensajes publicitarios acerca de tal o cual producto que cuando son descubiertas por el público consumidor provocan pérdida de credibilidad y confianza.

La publicidad y las relaciones públicas se diferencian en cuanto a los objetivos que persiguen, pues mientras la publicidad promocional busca incrementar las ventas, las relaciones públicas persiguen proyectar una imagen favorable de la organización o del producto/servicio.

³⁵ CADET, André; *La Publicidad: del instrumento económico a la institución social*; Barcelona, Ed. Hispano-Europea, 1971, p. 208.

La publicidad institucional es uno de los muchos instrumentos de las relaciones públicas, pero no representa de manera alguna la totalidad de las mismas. Ejemplo de éstas es cuando se desarrollan campañas para dar a conocer los objetivos y las políticas de la organización, sus contribuciones a la sociedad, su responsabilidad social, sus acciones a favor del medio ambiente o como institución generadora de empleos, etc. Este tipo de publicidad se dirige a todos los públicos, no sólo a los clientes.

Como comunicador he aprendido que la publicidad ayuda a reforzar la campaña de difusión informativa y a partir de ella afianzar mayores estrategias de información sin costo adicional y obtener mayor productividad en las tareas institucionales.

6.7 RELACIONES PÚBLICAS, ALIADAS DE LA COMUNICACIÓN (*)

El correcto y oportuno uso de las relaciones públicas es factor determinante para la convivencia entre seres humanos, entre las organizaciones así como entre unos y otros. Las relaciones públicas “son aquellas actividades efectuadas por un grupo, con vistas a establecer y mantener buenas relaciones entre los miembros del grupo, y entre el grupo con los diferentes sectores de la opinión pública” (Asociación Francesa de Relaciones Públicas)³⁶.

(*) Ver anexos I,J,K acerca de comunicaciones oficiales adeptas a la organización como parte de campaña de relaciones públicas.

³⁶ VERDIER, Henry; *Las relaciones públicas*; Barcelona, Ed. Casanovas, 1959, citado por RIOS Szalay, Jorge; *Relaciones Públicas*; México, Ed. Trillas, 1972, p.12.

Otros autores³⁷ definen que son, en sí, una función administrativa que evalúa la actitud del público, identifica la política y los procedimientos de un individuo o de una organización con el interés público, y lleva al cabo un programa de acción destinado a atraerse la comprensión y la aceptación del público. La función de las relaciones públicas es el esfuerzo planeado para influir en la opinión, por medio de la actuación aceptable y de la comunicación recíproca”. Citando a Ortega y Gasset: “nadie ha podido jamás gobernar en este mundo, basándose en normas distintas de las de la opinión pública”³⁸.

La opinión pública puede ser no sólo de los grandes públicos o de las masas, puede constituirse por un sector determinado, puede por ejemplo, incluso ser conformada por un grupo de colaboradores al interior de una organización, un grupo de accionistas, un sindicato. Es decir, puede conformarse por grupos internos y externos de la organización. De ahí que se parta hacia la atención de estos dos sectores, normalmente por separado.

Al colaborar para organizaciones diversas pude corroborar que para saber más acerca de las relaciones públicas es mucho más accesible conocer sus alcances y posibilidades desde el sector privado. En organizaciones públicas, normalmente las funciones se centran en atender las dudas y quejas del público.

³⁷ CUTLIP, Scout y Center, Allen; *Relaciones Públicas eficaces*; Chile, Ed. Gestión 2000, p. 15-18.

³⁸ ORTEGA Y GASSET, José; *La rebelión de las masas*; Madrid, Ed. Espasa Calpe, 2006, 287 p. Citado por Lara, María Luisa, en *Filantropía empresarial*; México, Ed. Pax 2000, p. 74.

En las organizaciones privadas, las relaciones públicas tienen muchas más aplicaciones. Por ejemplo, sirven para establecer una mejor relación productiva entre los directivos y los empleados, donde se genere una comunicación recíproca, que procure que el personal de la organización labore satisfecho en ella, con ella y para ella, logrando así los objetivos de la organización.

Esa buena relación interna se transmite hacia el exterior por parte del personal, lo que llega a auxiliar en la construcción de la imagen corporativa o de la organización pública, entidad o institución.

Sabiendo que el hombre no sólo busca satisfacer las necesidades económicas o materiales, sino también las de orden psicológico, según Howard Wilson³⁹, es importante saber que 1) existe la necesidad de pertenecer a algo, el individuo busca identificarse con un grupo más fuerte que él; 2) tiene una necesidad de dignidad, sus principios sobre el orgullo y la dignidad son satisfechos a través del trabajo, donde busca estimación social e individual; 3) tiene también la necesidad de seguridad, su empleo le permite un ingreso constante con prestaciones convenientes; 4) tiene necesidad de perfeccionamiento personal, busca la posibilidad de progresar a través de la organización a la que pertenece y, 5) tiene la necesidad del poder creador, ante su iniciativa necesita sentirse capaz de crear algo. Todo lo anterior implica una sana retroalimentación entre las organizaciones

³⁹ Citado por RIOS Szalay, Jorge; *Relaciones Públicas, su administración en las organizaciones*; México, Ed. Trillas, 1996, p. 22-23.

y su personal, todo ello para proyectar una adecuada y buena imagen hacia el exterior.

Las relaciones públicas al interior de una organización (más frecuentemente en el sector privado) se usan por parte del administrador o del área de recursos humanos. De ahí que se les vincule al área administrativa y no a la de comunicación. En ocasiones es en el área de relaciones públicas a donde se envía a quien se encarga de los eventos y entrega de regalos del director, es la cara amable o bonita de la organización.

Eso es una frivolidad innecesaria que queda evidenciada cuando en esas organizaciones y ante la necesidad de recorte presupuestal, el área que desaparece es precisamente la de relaciones públicas, por irrelevantes e improductivas. Sin embargo, cuando estos departamentos son usados estratégicamente se convierten en el factor esencial para el crecimiento de una empresa, bien para salir de una crisis interna o para proyectar una mejor imagen hacia el exterior.

La mayor parte de las campañas de difusión se dan gracias a un adecuado manejo de relaciones públicas. Mucha de la información relevante de una corporación u organismo se cubre gracias a las habilidades del publirelacionista, quien muchas veces es a la vez quien se encarga del manejo de la comunicación corporativa. Muchos directores o gerentes son excelentes publirelacionistas

innatos que, no obstante, requieren conocer también de las técnicas del periodismo.

No basta para el área de información o comunicación social con emitir comunicados o información coyuntural. Hace falta generar el interés, proyectar el interés por esa información, levantar expectativas para la prensa que se interesará en esa información, mucho de ese trabajo de logística lo realiza el publicrelacionista. Ahí es cuando hablamos de establecer relaciones y mantenerlas hacia el exterior, con el público, las entidades gubernamentales e instituciones, así como con los medios de comunicación, quienes son importantísimos para transmitir esa información, muchas veces sin los costos que conlleva una campaña publicitaria.

6.8 PROPAGANDA, LA HERMANA MAYOR DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

En sus manifestaciones primarias, expone Raúl Rivadeneira, el fenómeno de la opinión pública fue motivo de análisis en Grecia y Roma. Ya Oliverio Cromwell, Nicolás Maquiavelo, Juan Jacobo Rousseau, Altusio y Huijg Van Grout Grocio analizaron el tema. Rousseau tiene el mérito de haber anotado las concomitancias psicosociales y políticas del fenómeno, en tanto otro filósofo, Glanwill, formuló 100 años antes que ellos el concepto de “clima de opinión”, pues planteó el estudio de

todos los factores y elementos del proceso cultural de un grupo social para comprender las causas de determinada corriente de opinión⁴⁰ .

Kimball Young⁴¹ apunta que hacia 1634 se dio un acontecimiento histórico que añadió un elemento más al proceso comunicativo, que podría considerarse como manipulación de la opinión pública y que contenía elementos estructurados y organizados de propaganda, relaciones públicas y control social: la “*Congregatio de propaganda FIDE*”, que el Papa Urbano VIII fundó con objeto de difundir la doctrina de Cristo y propagar la fe, conteniendo a la vez los avances del protestantismo.

La palabra propaganda, prosigue Young, se empleó con un contenido político e incluso militar durante las guerras napoleónicas. “Napoleón impuso un drástico programa de censura y empleó la propaganda para llenar las lagunas que ésta dejaba en la información”⁴².

Prosigue Rivadeneira: “Todos los medios están llenos de mensajes que buscan obligarnos a asumir actitudes... Dondequiera está acechando un mensaje propagandístico”⁴³. Sin embargo, vale la pena acotar que si bien la propaganda

⁴⁰ RIVADENEIRA Prada, Raúl; *La opinión Pública, Análisis, estructura y métodos para su estudio*; México, Ed. Trillas, 1986, p. 78-79.

⁴¹ YOUNG, Kimball; *Psicología social y de la propaganda*; Buenos Aires, Ed. Paidós, 1969, p. 8

⁴² *Ibidem.*; p. 8.

⁴³ RIVADENEIRA; *op. cit.*; p. 143.

surgió mucho antes que la publicidad, aunque tienen orígenes similares, que son influir en el ánimo de las personas para convencerlas de asumir determinada postura, hay que distinguir que la propaganda vende o promueve ideas políticas, ideologías, mientras que la publicidad vende o promueve mercancías. En alguna fase se utilizó el término de propaganda comercial, que devino en publicidad.

Como lectores, muchas veces en los medios de comunicación vemos que existe información que tiende en su mayor parte a ser propagandística sin que el medio pretenda distinguirlo. Estamos expuestos a ello a diario, lo que nos queda es saber leer para percatarnos cuándo una información conlleva ese carácter.

6.9 MERCADOTECNIA, UNA GRAN INFLUYENTE

La mercadotecnia es una herramienta auxiliar no un elemento dentro del proceso de la comunicación social: “es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”⁴⁴.

“Es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización”⁴⁵.

⁴⁴ KOTLER, Philip; *Dirección de Mercadotecnia*; México, Ed. Pearson Educación, 2006, p. 7.

⁴⁵ STANTON, William, Etzel, Michael y Walker, Bruce; *Fundamentos de Mercadotecnia*; México, Ed. McGraw Hill, P. 7.

Los afamados de la mercadotecnia, Al Ries y Jack Trout⁴⁶, apuntan que “...una empresa debe orientarse al competidor, es decir, dedicar mucho más tiempo al análisis de cada participante en el mercado, exponiendo una lista de debilidades y fuerzas competitivas, así como una plan de acción para explotarla y defenderse de ellas”.

Mi experiencia con la mercadotecnia, es que ayuda a llegar a un público más delimitado, más específico. Los mensajes son dirigidos a un nicho regional, grupal o de género, la mercadotecnia te permite ser más selectivo en la promoción de un producto o servicio, pero también te ofrece con base en encuestas de mercado conocer el pulso de las preferencias o evaluaciones de una población determinada sobre una ideología, un candidato o personaje público.

La mercadotecnia es una herramienta útil para posicionar un producto mercantil o político. Se auxilia de la propaganda y de la publicidad, toma en cuenta la opinión pública a la vez que procura establecer una buena campaña de relaciones públicas.

En la mayoría de las organizaciones el departamento de mercadotecnia normalmente está bajo control del departamento de ventas y administración, opera de manera paralela al área de comunicación, sobre todo cuando la institución se dedica específicamente a la venta de productos mercantiles de alto consumo.

⁴⁶ RIES, Al y Trout Jack; *La guerra de la mercadotecnia*; España, Ed. McGraw Hill., 2005, p. 4-5.

Comunicación y mercadotecnia están más estrechamente ligadas en su operatividad cotidiana. Hay una simbiosis clara pero también una similitud en cuanto a su operatividad.

Mi experiencia con la mercadotecnia fue útil por cuanto la realización de perfiles mercadológicos que ayudaron a promover la contratación de productos editoriales por parte de las agencias de publicidad (*).

Es indudable que se debe conocer el mercado en el que se desenvuelve el profesional de la comunicación, quien está obligado a explorar su entorno, su contexto y su “fuente” como apuntábamos en el capítulo 5.1.

La mercadotecnia es un excelente auxiliar para crear una comunicación efectiva con el receptor. Permite una promoción clara y eficaz y, como medio de comunicación, contribuye a ser más preciso con los lectores, al delimitar el mercado respectivo, evitando un mercado disperso y por ende difícil de atender.

Como comunicadores o periodistas, esto es, sirviendo para una organización o un medio, es importante conocer claramente el mercado al que los esfuerzos se

(*) Ver anexo L de perfil de mercado para una revista.

dirigen, conocer sus intereses, sus hábitos, su perfil socioeconómico para así lograr una comunicación efectiva y la viabilidad del proyecto que nos ocupe.

La mercadotecnia nos ubica, en ese sentido, a entender nuestro mercado, a enfrentar con mayores herramientas la competencia que podamos tener, a perfilar mejor un producto único que incluso no tenga competencia alguna o que nos permite incluso contrarrestar las desventajas que pudiera tener nuestro producto en el mercado.

En las organizaciones públicas también se recurre a la mercadotecnia, sobre todo a la mercadotecnia política cuando se trata de posicionar a la institución misma o bien al directivo o funcionario. Claro está que para esta tarea se requiere demostrar la capacidad por la que fue nombrado y posteriormente aplicar una promoción implícita, tácita, pero por demás discreta.

Como ejemplo de ello podemos citar a aquellos funcionarios con quienes colaboramos en la administración federal de Aeropuertos y Servicios Auxiliares. A principios de los años 90 este organismo paraestatal se manejaba con un “bajo perfil” pues sus directivos sólo se ocupaban de su carrera política y designaban para áreas de comunicación social a personas lejanas del ejercicio de la comunicación.

Sobra decir que dichos personajes no lograron trascender en sus tareas, sólo quienes se ocuparon de posicionar al organismo como ente productivo, y por ende

en la percepción pública de ellos como los autores de esa transformación, quienes se han mantenido en cargos dentro de la administración pública. La diferencia radicó en la promoción del trabajo que normalmente se venía realizando. La mercadotecnia política funcionó porque se basó en promover una imagen institucional positiva que incidió en la opinión pública.

7. DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL A LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Como comunicador de distintas organizaciones puedo afirmar que ir de una organización pública o institucional como pueden ser dependencias, secretarías de Estado, organismos o instituciones a una organización privada, corporativa (o cualquiera de corte empresarial) permite conocer, más que diversas formas de trabajar en equipo, diferentes enfoques en cuanto a la productividad misma.

Mientras que en el sector público, la comunicación institucional fluye de manera vertical pues deriva de un solo emisor, con mensajes sujetos a la formalidad de las instituciones y los objetivos político-personales de sus directivos, en el sector privado fluye de manera más accesible. La retroalimentación es más pronta, la respuesta es casi inmediata, los mensajes se centran más en una proyección corporativa e incluso pueden en ocasiones atreverse a tomar posturas sobre determinado asunto sectorial o político.

La trascendencia de la comunicación efectiva entre la sociedad y las organizaciones e incluso al interior de éstas es fundamental. El teórico y académico Abraham Nosnik señala que “los procesos de comunicación en las empresas y demás organizaciones, se ven aún como eventos aislados. Si bien los actos de comunicación se consideran importantes, las principales motivaciones para fijarse en ellos son regularmente, el surgimiento de una crisis o una nueva moda administrativa que requiere de su atención”⁴⁷.

Por lo anterior, la comunicación organizacional no arraiga aún en la cultura empresarial mexicana, ni tampoco en otro tipo de culturas de trabajo como la del sector público o en las propias Universidades. Nosnik apunta: “La función de comunicación aún no es indispensable como la de ventas, producción, finanzas o recursos humanos, a pesar de la creciente necesidad de las propias organizaciones por elevar sus niveles de competitividad a través de procesos humanos, entre ellos, la comunicación”⁴⁸.

En plena era de la información, quien no base sus tácticas con una visión estratégica de comunicación estará condenado al fracaso. Prosigue Nosnik: “la comunicación es fundamental para que una organización pueda convertirse en una herramienta efectiva de construcción social. Permite, cuando se plantea, ejecuta y evalúa eficaz y eficientemente, alinear la misión del sistema

⁴⁷ NOSNIK, Abraham; *Comunicadores y organizaciones: Curso de comunicación organizacional*; México, UIA, 1995. p. 2. Citado por Rebeill Corella, María Antonieta, en *El poder de las comunicaciones*; México, Ed. Plaza y Valdéz, 386 p.

⁴⁸ *ibidem.*; p. 2.

productivo con su correspondiente operación... También evalúa la calidad de la misión en su realismo, viabilidad, generación y distribución justa de beneficios compartidos y su capacidad de perfeccionar la persona humana, de quienes deciden cumplirla”⁴⁹.

Para las oficinas de comunicación institucional u organizacional públicas o privadas, y asumidas éstas como un núcleo neurálgico en toda organización, la comunicación es el factor angular y estratégico en toda gestión que se da dentro de la era de la economía informacional y global (como se conoce a la sociedad postindustrial) donde el paradigma de organización es entendido como el impulsar una cultura de trabajo en equipo, el aprendizaje compartido, la innovación, la mejora continua, la calidad total y la cultura de servicio tanto al interior de la organización, como al exterior de la misma.

Nosnik apunta que existen tres etapas evolutivas del pensamiento de la comunicación humana: 1) lineal: que transmite información a un destino; 2) dinámico, que da o busca activamente la retroalimentación, y 3) productivo: que cambia para mejorar el sistema donde surge la comunicación”⁵⁰.

⁴⁹ Nosnik, Abraham; *De fuentes egoístas a comunidades de inteligencia comunicativa: Exploraciones sobre el universo conceptual de la comunicación humana*; México, publicado en *Razón y palabra*, (revista electrónica de comunicación del ITESM, Campus Edo México. Número 25 año 7, febrero-marzo de 2002. www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/loqos/antiores/n25/anosnil.html)

⁵⁰ NOSNIK, Abraham; *Linealidad, dinamismo y productividad, tres concepciones de la comunicación humana y social*; México, publicado en *Razón y Palabra*, (revista electrónica de comunicación del ITESM- Campus Edo. De México), Número 1, Año 1, enero-febrero de 1996. ([www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/loqos\(antiores/n1/nosnik1.html](http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/loqos(antiores/n1/nosnik1.html))

7.1 DIFERENCIAS EN AMBIENTES LABORALES. TRABAJAR PARA EL GOBIERNO O PARA EL SECTOR PRIVADO

Es claro que existen diferencias sustanciales en los procesos de comunicación institucional que surgen tanto en instituciones públicas, sean gubernamentales o no, y las instituciones privadas, sean empresas o bien agrupaciones civiles como cámaras industriales, consejos sectoriales, etcétera.

Las oficinas de comunicación social de las instituciones públicas y de gobierno contemplan un aparato excesivo de colaboradores. Este es el primer elemento para la lentitud o poca eficacia de las estrategias o planes de comunicación ya que la información y los programas muchas veces no concuerdan con los objetivos fijados. Cada departamento actúa por sí solo, desarticulado y cumpliendo los alcances que permite la agenda de los jefes en turno y no atendiendo objetivos de corto, mediano y largo alcance.

La mayoría de las instituciones públicas y dependencias gubernamentales cuentan con una agenda propia más cercana a los intereses grupales o políticos del funcionario en turno y no, predominantemente, de los objetivos y alcances que tiene la institución en sí.

Un ejemplo claro sucede cuando los titulares de comunicación social se mudan a otro proyecto. No pasa nada. Los boletines siguen emitiéndose, la cobertura informativa y gráfica de los eventos continúa sin mayor problema, la síntesis de prensa sigue elaborándose, los análisis de la información publicada prosiguen llegando a los escritorios, etcétera.

Muchos de estos trabajos son elaborados por trabajadores de planta o sindicalizados, a quienes no obstante su utilidad mecánica, no se les imparte una cultura productiva, es decir, cumplir objetivos en diversas escalas y tiempos acordes a un propósito. Sencillamente no hay motivación y los esquemas laborales son incompatibles con los impuestos por el sindicalismo y el burocratismo.

Sucede distinto en la mayoría de oficinas de comunicación institucional del sector privado. Los procedimientos de comunicación corporativa implican generalmente una coordinación de áreas con la directiva y que incluye flujos de comunicación interna en sentido horizontal.

La mayoría de las estrategias y planes se realizan con la intervención de homólogos que aportan, en aras de objetivos comunes, propuestas y soluciones que tienden a elevar la productividad de la empresa, misma que pulsa el directivo o dueño de la misma.

Puedo afirmar que el nuevo paradigma de las organizaciones, públicas o privadas, se caracteriza por impulsar una cultura de trabajo en equipo, aprendizaje compartido, innovación y mejora continua, calidad total, cultura de servicio, donde la comunicación se convierte en factor estratégico.

Por ello, hasta hace unos diez años, la mayoría de las organizaciones no pretendían cumplir con estos propósitos. De hecho, esta nueva cultura

gerencial se convirtió en una tendencia general en el mundo debido a que atravesamos una era de la sociedad postindustrial, donde se interrelacionan como nunca antes la economía global e informacional, es decir, donde la información juega un rol primordial en la toma de decisiones dentro de la economía imperante.

“Una organización es siempre especializada. Se define por su tarea”⁵¹. Una organización “es un sistema de recursos estructurados en torno al propósito de lograr fines específicos”⁵². Sin embargo, es un problema común que las áreas de comunicación social no estén bien estructuradas, en el caso de las instituciones públicas funcionan como hace 30 años, no poseen una estructura definida con base a los objetivos específicos que exigen los tiempos actuales. El arribo de la comunicación satelital comercial, desde fines de los sesenta y principios de los setenta, provocó una explosión informativa, lo que originó un efecto de “Aldea global” (donde el progreso tecnológico haría que todas las personas del planeta empezaríamos a intercomunicarnos de manera instantánea directamente (*).

No obstante estos avances en la materia, en las instituciones públicas y privadas se presentan de igual forma problemas como 1) falta de trabajo en equipo, 2) falta de habilidades de comunicación entre el personal gerencial, 3) falta de información o inadecuada sistematización, 4) barreras y distorsiones en la información, 5) falta de oportunidades y claridad en la información, 6) falta de

⁵¹ DRUCKER, Peter F.; *La sociedad post-capitalista*; Bogotá, Ed. Norma, 1994, p. 54.

⁵² CASTELLS, Manuel; *La era de la información: Economía, Sociedad y Cultura*; México. Siglo XXI Editores, Vol. 1, La Sociedad Red. 2000, p. 199.

(*) MCLUHAN, Marshall; *Comprender los medios de comunicación*; Barcelona, Ed. Paidós Comunicación, 2001, 411 p.

compromiso, 7) falta de una cultura organizacional sólida, 8) problemas de organización interna y, 9) falta de políticas claras de comunicación interna entre niveles y áreas.

Entiendo a la organización como un sistema, “un sistema es un todo que no puede dividirse en partes independientes sin la pérdida de su propiedad o funciones esenciales (...) El desempeño de un sistema depende de la interacción de sus partes, no de cómo actúan éstas por separado”⁵³.

Ya Armand Mattelart⁵⁴ anotaba que la organización “es una unidad totalizadora o unidad sistémica (...). Es una estructura orgánica en la que cada parte debe servir a la totalidad. Cualquier fallo en la interoperabilidad entre las partes, cualquier obstáculo al libre intercambio de los flujos, trae el riesgo de colapsar el sistema. La comunicación ha de mantenerse omnipresente”.

Si tomamos en consideración que una organización es un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común (alta dirección, gerentes y jefes, empleados), éstos tienen la gran responsabilidad de llevar a buen término las organizaciones donde sirven. Deben conocer las nuevas formas de gestión para sus organizaciones a fin de insertarlas en la economía informacional (postindustrial) en la que nos desarrollamos.

⁵³ ACKOFF, Russell L.; *Recreación de la corporaciones: Un diseño organizacional para el Siglo XXI*; México, Ed. Oxford University Press, 2000, p. 6-8.

⁵⁴ MATTELART, Armand; *La mundialización de la Comunicación*; Barcelona, Editorial Paidós, 1998, p. 83.

Nuestra economía “es informacional porque la productividad y competitividad de las unidades o agentes de esta economía (ya sean empresas, regiones o naciones) dependen fundamentalmente de su capacidad para generar, procesar y aplicar con eficacia la información basada en el conocimiento.... en las nuevas condiciones históricas, la productividad se genera y la competitividad se ejerce por medio de una red global de interacción. Y surgió en el último cuarto del siglo XX, porque la revolución de la tecnología de la información, proporciona la base material indispensable para esa nueva economía”⁵⁵.

7.2 COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD, LOS GRANDES RETOS

A manera que la sociedad comenzó a utilizar sistemas y organizaciones más complejos, la comunicación fue requiriendo también de procesos y sistemas más eficaces. En la industrialización, las empresas se conciben como máquinas creadas para la obtención de ganancias. Por consiguiente, la función social y la única responsabilidad de las empresas era dar a los propietarios un rendimiento sobre sus inversiones. Los propietarios entonces ejercían absoluto control sobre lo que creaban, sin regulaciones, sindicatos, ni obstáculos para sus objetivos. El factor humano de las empresas era tratado como parte reemplazable de una máquina. De ahí que los modelos organizacionales se hayan concebido en base a estas unidades empresariales.

⁵⁵ CASTELLS, Manuel; op. cit.; p. 93.

En ese contexto, una empresa o institución concebida como una máquina, es decir, gestionada desde el pensamiento administrativo clásico, se organiza limitando severamente la conducta de sus componentes. Esto se debe a que la Teoría Clásica de la Organización se caracteriza por: a) favorecer estructuras piramidales en las organizaciones, altamente diferenciadas; b) restringir la interacción entre los miembros de la organización; c) establecer procesos de comunicación vertical (orientados hacia el flujo descendente de la información); d) Proponer los procesos centralizados de control/decisión; e) la proliferación de reglamentos, y f) una orientación hacia la motivación de los empleados, basada principalmente en el temor y la necesidad económica⁵⁶.

Esta serie de conductas se asocian con las burocracias, las cuales son organizaciones concebidas, precisamente, desde un modelo mecanicista o determinista. La concepción de este tipo de organizaciones limita severamente la conducta de sus componentes (trabajadores), al no permitirles elegir libremente otras opciones (medios y fines), en la búsqueda de los resultados deseados⁵⁷. Según mi apreciación, esto aplica en oficinas institucionales o de gobierno.

Luego vino la teoría humanista de la organización cuyo factor esencial es la valoración del factor humano y su condición sociológica y psicológica que, a diferencia de la concepción mecanicista, ahora la organización es concebida

⁵⁶ FERNANDEZ COLLADO, Carlos; *La Comunicación Humana en el mundo contemporáneo*; México, Ed. McGraw-Hill, 2001, p 97.

⁵⁷ NOSNIK, Abraham; *El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones: 10 años después*; cita en FERNÁNDEZ Collado, Carlos; coordinador de: *La Comunicación en las organizaciones*; México, Ed. Trillas, 2002, p. 10.

como un sistema organicista o biológico (organismo) que puede conceder a sus partes una mayor variedad de opciones (conductas) sin afectar el funcionamiento aunque sí la manera en que realizan el trabajo. Se les asignan objetivos y metas a lograr. Esto se aplica de manera análoga en gran parte en el sector privado. Si lo trasladamos al área de comunicación social o institucional, este esquema organizacional implica una mayor interacción y un estímulo a lograr objetivos trazados, como describí al inicio de este apartado.

Esto conlleva al desarrollo, el cual es un incremento en la capacidad y el deseo de satisfacer las propias necesidades y deseos legítimos, así como los de otros. Es cuestión de aprendizaje, no de ganar dinero. El desarrollo no es cuestión de cuánto se posee, sino de cuánto se puede hacer con lo que se tiene y de los recursos que pueden generarse a partir de lo que se dispone.

Mientras que el crecimiento es eminentemente económico, el desarrollo comprende ciencia, tecnología y educación, ética, moral y estética. “El desarrollo exige no sólo la capacidad para hacer bien las cosas – lo que, en consecuencia, requiere información, conocimiento y entendimiento- sino también la capacidad para hacer las cosas correctas, para lo cual se necesita sabiduría”⁵⁸.

Por ello entiendo que el desarrollo es la búsqueda no sólo de un crecimiento económico, sino de un auténtico beneficio para la organización y para las personas que la integran; para sus grupos de interés, y para la sociedad que le

⁵⁸ CASTELLS, Manuel; *op. cit.*; p. 59.

permite operar, lo que conlleva a establecer las condiciones necesarias y suficientes a fin de lograr mejor calidad de vida para el todo y las partes que conforman el sistema u organización y la sociedad misma.

Aquí aplica lo que el tratadista austriaco Peter Drucker señala: “El verdadero recurso dominante y factor de producción absolutamente decisivo, no es ya el capital, la tierra, ni el trabajo. Es el conocimiento. (...). Los tradicionales factores de la producción –la tierra (recursos naturales), el trabajo y el capital– no han desaparecido, pero han pasado a ser secundarios. Se pueden obtener fácilmente, siempre que se tenga conocimiento. Y el conocimiento en este nuevo sentido, es conocimiento como instrumento, como el medio de obtener resultados sociales y económicos”⁵⁹.

Esto es que en la era postindustrial, la fuente de la competitividad y productividad ya no hace énfasis en los bienes materiales (materias primas, productos terminados o bienes de capital) enarbolados por la economía de la sociedad industrial, sino en bienes intangibles, como sucede con la información y el conocimiento, es decir, el capital intelectual.

Los protagonistas de la sociedad postindustrial o postcapitalista son los trabajadores de conocimiento, es decir, ejecutivos instruidos que saben asignar sus conocimientos a usos productivos y que, a su vez, son dueños de las herramientas de producción, porque son dueños de sus conocimientos y se los pueden llevar consigo al lugar que vayan.

⁵⁹ DRUCKER, Peter F.; op. cit.; p. 6, 47.

Ese es el capital intelectual que la experiencia te va brindando en tu quehacer profesional. La acumulación de conocimiento y su aplicación práctica en resultados productivos es lo que hace la diferencia entre un colaborador eficaz e imprescindible en las tareas de comunicación o en cualquier disciplina.

Toda organización, sea esta compleja o reducida en cuanto al número de integrantes, requiere adaptarse a cambios acelerados que se viven en tiempos actuales. Tiene que aprender a aprender, ser una organización inteligente que “vincula tres procesos estratégicos de información: percepción, creación del conocimiento y toma de decisiones en un ciclo continuo de aprendizaje y adaptación al que podemos llamar Ciclo de Conocimiento”⁶⁰.

En la organización postindustrial, caracterizada por su capacidad para generar, procesar y aplicar con eficacia la información que le permita ser innovadora, productiva y competitiva, no puede basarse más en la forma organizativa tradicional, es decir, en el modelo piramidal, con su integración vertical y la gestión funcional jerárquica, ya que se requiere mayor participación e integración del personal y una comunicación fluida y directa (como anotábamos líneas antes en cuanto a las diferencias entre la comunicación y los sistemas implementados en el sector público o privado). Esto conlleva a la eliminación de tareas y la supresión de capas directivas y filtros que permitan una organización abierta e interconectada con base a la información⁶¹.

⁶⁰ CHOO, Chun Wei; *La organización inteligente*; Estados Unidos, Ed. Oxford University Press, 1999, p. 21.

⁶¹ D'APRIX, Roger; *La Comunicación para el cambio: Cómo conectar el lugar de trabajo con las cambiantes demandas del mercado*; Barcelona, Ed. Granica, 1999, p. 156.

Hay una gran diferencia entre trabajar para el sector público o privado. Las burocracias son en su mayoría verticales mientras que en las empresas lo son en su mayoría, como es la tendencia en todos los órdenes de las organizaciones, más horizontales.

En el sector público las órdenes e instrucciones generalmente no admiten una comunicación que pueda enriquecer las propuestas o estrategias a seguir. Se acatan y ya; normalmente las órdenes provienen en diferentes escalas hasta llegar al cuerpo operativo que ejecutará en la práctica lo que ya han planeado los mandos superiores, la estructura es similar a la militar en la que se acatan órdenes sin discutir.

En el sector privado, prácticamente el mundo empresarial admite, máxime si la empresa es administrada por un consejo de administración, toda una serie de propuestas, que obviamente deben ser viables o sustentables, deben tener una justificación y una aplicación concreta con bases y resultados medibles. Admite por consiguiente una comunicación en sentido horizontal, más orientada a ser complementada, lo que generalmente conduce a enriquecer las estrategias y a rendir mayor productividad.

Podemos decir que en instituciones privadas el nivel de involucramiento e identificación con los objetivos es mayor al que sucede en el sector público. No digo que sea mejor o peor, pero sí incide en una mayor comprensión de lo que se hace y se preserva o genera una mayor plusvalía laboral: al sentirte más

comprometido con las funciones encargadas se genera un mayor rendimiento al estar más compenetrado con la causa a la cual se está colaborando.

Drucker señala siete tendencias fundamentales: “Organización en torno al proceso, no a la tarea; jerarquía plana; gestión en equipo; medida de resultados por la satisfacción del cliente; recompensas basadas en resultados de equipo; maximización de contactos con proveedores y clientes; información, formación y retención de los empleados en todos los niveles”⁶².

En este plano horizontal de compartir información para la correcta toma de decisiones e incremento de la productividad y competencia las organizaciones requieren de procesos responsables, de personal responsable, requiere pues de enorme autodisciplina, que se logra cuando hay valores compartidos, entendimiento y mutuo respeto entre todos sus integrantes, máxime a la hora de procesar la información dentro de los sistemas de comunicación social o institucional.

Haber trabajado tanto en sector público como privado dentro de áreas que manejan la comunicación social conduce a considerar que toda organización debe en este contexto actual:

- Potenciar los flujos de información vertical descendente y ascendente, así como los flujos de información horizontal.
- Estimular la participación del personal en la toma de decisiones.

⁶² DRUCKER, Peter F.; *The coming of the new organization*; Massachusets, Harvard Business Review, Number 88, 1988 p. 45-53.

- Hacer que los directivos y demás personal asuman responsabilidades de sus objetivos, conducta e interacciones, delegando en lo posible y procurando autonomía de gestión, y
- Promover una cultura de conocimiento y compartirlo, lo que se denomina “aprendizaje en red”.

Este último punto se aplica cuando se realizan sesiones en equipo donde se exponen propuestas y casos de la agenda diaria, así como a mediano y largo plazo. La intercomunicación y su retroalimentación generan mayor conocimiento. Para esto hay que compartir un enfoque que tiende a trabajar en equipo, no a guardarse para sí “los secretos” de la abuela. Mayor conocimiento compartido genera mayor valor y nuevo conocimiento, porque tampoco podemos ser dueños de verdades absolutas.

Hay en los dos sectores, tanto en el público como en el privado, dos modos de ejercer el poder: “poder sobre” y “poder para”⁶³. “El primero es la capacidad para recompensar o castigar a quienes se someten o no a los propios mandatos, esto es la capacidad para ejercer autoridad (prototipo de una vieja economía industrial). El “poder para” se define como la capacidad para inducir a otros a hacer voluntariamente lo que se desea”⁶⁴, (característico de la era postindustrial).

Básicamente, lo que hubiese yo aprendido se basa en estas premisas; Emmanuel Lévinas afirma que “el sujeto que habla no sitúa el mundo en

⁶³ ACKOFF, Russell L. ; op. cit.; p. 184.

⁶⁴ Idem.; p. 296-297.

relación consigo mismo, no se sitúa pura y simplemente en el seno de su propio espectáculo, como el artista, sino en relación con el otro. Este privilegio del “otro” deja de ser incomprensible desde el momento en que admitimos que el hecho primero de la existencia no es ni el en sí, ni el para sí, sino el “para el otro”⁶⁵. Permítanme proseguir entonces para compartir con ustedes “otros”, algunas cuestiones aprendidas:

7.3 BOLETINES, BASICOS PARA LAS RELACIONES PUBLICAS (*)

El boletín o el comunicado de prensa es la herramienta básica en materia de relaciones públicas, difusión y comunicación masiva y se distribuye a los medios de comunicación con el fin de que la información contenida se difunda oportunamente.

En el mundo antiguo los portadores de noticias eran los mensajeros (en el mundo prehispánico fueron los “paynanis”⁶⁶, quienes recorrían grandes distancias para transmitir información entre gobernantes y gobernados. Ya el soldado Filípides, en el año 430 a.c. corrió 40 kilómetros para anunciar el triunfo de los griegos frente a los persas, muriendo después de haber cumplido

⁶⁵ LÉVINAS, Emmanuel; *Fuera del Sujeto*; Madrid, Ed. Caparrós, Serie Colección Espirit, No. 27, 1997, p. 162.

(*) Ver anexo M acerca de boletines realizados.

⁶⁶ Dentro del universo mexica, la comunicación entre diferentes puntos se hacía por medio de mensajeros o “paynani”, consagrados al dios Paynal, que quiere decir “el que corre ligeramente”, mensajero divino, capitán de Huitzilopochtli, quien porta el chimalli (escudo) y la macuahuitl (macana). Website: SCT. e-mexico.gob.mx/wb2/eMex/eMex_El_Correo_Prehispanico.

su tarea. Dicha labor de comunicación es recordada hoy mediante la prueba atlética del Maratón que se celebra en diversos países⁶⁷.

En el siglo XV fue posible difundir los mensajes en un medio duradero, de fácil manejo y distribución pero sobre todo de bajo costo, surgía entonces la imprenta en Europa y con ella los libros.

Para el siglo XVII comenzaron a editarse los periódicos⁶⁸, también originarios de Europa, y coincidentemente de Alemania. Estos periódicos recibían de diversos actores de la vida pública información en forma de cartas, sermones, panfletos y ensayos.

La influencia que ejercieron estos periódicos los convirtió en instrumentos para la movilización social, política y económica, y posteriormente apoyaron las causas independentistas o movimientos revolucionarios en todo el mundo por su carácter propagandístico.

Según la Universidad de Columbia⁶⁹, en Estados Unidos, anteriormente conocida como el King's College, ésta fue la primera institución en enviar la primera nota de prensa o boletín con el fin de obtener una cobertura informativa en los medios de comunicación existentes. Así siguió esta práctica hasta el siglo XIX cuando los agentes de prensa eran los encargados de difundir y realizar acciones propagandísticas y comerciales de personas o empresas.

⁶⁷ ROJAS, Octavio; *La nota de prensa*; México, artículo publicado en *Razón y Palabra*, abril-mayo, 2003, Num. 32. (www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n32/orojas.html)

⁶⁸ *idem*.

⁶⁹ *ibidem*.

Redactado de manera concisa, clara y directa, pero sobre todo de interés colectivo, el comunicado de prensa o boletín debe evitar adjetivos y apologías ya que el primer público que tiene acceso y, de alguna forma constituye el primer filtro, es el periodista. Tratar de engañar a este primer filtro o desconocer las reglas y normas periodísticas es el error más común de quienes pretenden difundir alguna información a través de los medios. Por ello es relevante conocer la perspectiva de los periodistas, las necesidades que reviste una nota y así poder colocar de manera oportuna la información a tratar.

El comunicado de prensa o boletín tiene similitud con la nota informativa tanto en su forma como en su construcción, aunque difieren en cierto modo en el fondo. El primero surge de la necesidad de promover un producto, un servicio, una ideología o una persona física o moral. La segunda, consigna un hecho noticioso del acontecer diario.

En ambas se incluye también el despeje de las seis W: What? (¿Qué?); Who? (¿Quién?); When? (¿Cuándo?); Where? (¿Dónde?), Why? (¿Por qué?) y (¿Para qué?); What for?, a las que hay que agregar (¿Cómo?) How?.

Llevan consigo la construcción semejante en forma de pirámide invertida donde lo sustancial o lo relevante se incluye en el primer párrafo y en los subsiguientes se desglosan los pormenores de dichos aspectos. El título sólo sirve para dar una idea general del tema a tratar. El título o cabeza de la nota la

redacta generalmente un encargado de la mesa de redacción del medio que se trate.

La información contenida en el boletín o comunicado de prensa debe ser novedosa y de interés colectivo. Debe evitarse información irrelevante. Hay que enfocarse en un tema claro y central a fin de no confundir con exposiciones innecesarias.

Hay que proyectar la información de acuerdo al público al que finalmente va dirigido: inversionistas, funcionarios públicos, comunidad internacional, sector femenino, etc. Es conveniente lograr empatía con la audiencia objetivo, sobre todo proyectar qué, cómo y por qué le interesa saber la información a difundir, es decir, no anteponer lo que el emisor (sea éste el cliente o el comunicador) quiera sin justificación que se incluya en el comunicado.

Se debe exponer la información basada en hechos que puedan ser corroborados. Si se dan cifras hay que ubicarlas en un contexto determinado, si se dan porcentajes hay que simplificar su ilustración.

Los apoyos adicionales al comunicado pueden servir dependiendo de las necesidades de cada medio, es decir, los comunicados pueden apoyarse con transcripciones, audio o video adicional y transmitirse de manera análoga o digital para su uso en radio o televisión, a la vez que con fotografías impresas o digitalizadas para su envío por vía electrónica, etcétera.

En una de las oficinas de comunicación donde me desempeñé pasamos de la producción de unos 50 boletines de prensa de quienes nos antecederon en el cargo, a la cantidad de 310 comunicados, cuya publicación en los medios fue de aproximadamente 1,300 notas y menciones en prensa, radio y televisión contra 250 que se lograron anteriormente.

Ese trabajo fue sustancialmente por la producción de boletines de prensa diseñados y redactados para facilitar la labor al reportero. Por ello es que debíamos precisar la información, cambiar el estilo formal a uno más atractivo sin perder la institucionalidad, evitar las apologías y citas extensas e irrelevantes. Procuramos incrementar no sólo en número sino en calidad, lo que definitivamente fue considerado por los reporteros y “gatekeepers” (o filtros de la información) como información relevante ya que eran antes que nada información de interés público.

7.3.1 RUEDAS DE PRENSA, UN TALLER COMPLETO, NO PARA IMPROVISADOS.

Las ruedas de prensa, como entrevista con varios medios de comunicación, es recurso necesario cuando se quiere dar a conocer a un mismo tiempo y con intercambio o no de preguntas y respuestas, y que incluso pueden ahondarse en tal o cual aspecto temático dependiendo del interés del medio solicitante.

Convocatoria.- Los representantes de los medios deben ser convocados previa comunicación, preferentemente por escrito, en donde se especifica el motivo

de la rueda de prensa, es decir, describiendo brevemente la esencia de la reunión y anotando qué se va anunciar, quién va a asistir, para qué y qué relevancia tiene el evento. Debe citarse en un sitio específico y a una hora precisa.

De requerirse, debe confirmarse el envío de un representante del medio, y en su caso, fotógrafos, camarógrafos y asistentes. Esto le permite al convocante saber cuántos medios acuden y planear el aforo, el espacio disponible, la cantidad de recursos informativos impresos, etc. En ocasiones es necesaria la acreditación con la expedición de gafetes, sea previo al evento o el mismo día mediante una mesa de registro, donde se obtienen datos y referencias de los asistentes.

Desarrollo.- Para el manejo de la ruedas de prensa en ocasiones se recurre a la presentación de los asistentes en la mesa expositora, una semblanza o breve currículum. Se expone la temática del evento y una vez agotados los objetivos de la exposición, se procede al intercambio, una a una, de preguntas y respuestas.

Carpeta informativa o "Press Release".- En esta carpeta se integran el comunicado de prensa realizado previamente, la numeralia o cifras y estadísticas de auxilio, la currícula de los expositores, los teléfonos necesarios para mayor información, gráficas de apoyo o fotografías temáticas e información de contexto. Esto puede presentarse de manera impresa o en

formato multimedia (Discos compactos o memorias USB) y todo aquel material de apoyo para el periodista o medio de comunicación.

Se puede disponer, en caso necesario, de traductores y de un transcriptor si es que la versión íntegra fuera necesaria para su entrega inmediata a los medios que así lo requieran.

Debe contarse con una memoria gráfica, textual y de video para lo cual se utiliza de manera auxiliar a los medios asistentes una serie de grabadoras y personal para tales tareas. La memoria del evento es necesaria sea para estudiar su fenomenología y entrenamiento de los directivos asistentes, sea para en caso necesario, precisar o desmentir con pruebas algún error de interpretación, de transcripción o de cualquier índole que el reportero pudiera haber realizado.

En las organizaciones donde colaboré hubo una en la que al menos dos veces por semana realizábamos conferencias de prensa. La mayoría de éstas eran en la sala de juntas del director general del organismo Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA) o bien en el auditorio del Salón Oficial del Aeropuerto de la Ciudad de México cuando el motivo era anunciar un aspecto operativo de dicha terminal aérea o atender las declaraciones que fueran a realizar elementos del cuerpo diplomático, deportistas o celebridades.

Previo a las ruedas de prensa es conveniente –siempre- tener un entrenamiento (definición de temas a tratar, evasión de preguntas incómodas,

mensajes clave, objetivos rectores, etc.) con los voceros o personas que vayan a protagonizar la rueda de prensa. Hay que prever qué preguntas y situaciones podrían presentarse en el acto o posterior a éste.

Hay que someter a los voceros, únicos autorizados para contestar preguntas de los reporteros, a un interrogatorio donde se prevean eventuales preguntas y se planteen respuestas adecuadas a los objetivos de la organización.

Debe preverse por parte del organizador toda aquella información de contexto que pudiera presentarse durante la realización del evento. Es decir, contar con conocimiento de toda aquella información sectorial o específica que pudiera involucrar a la organización. Conocer no sólo de lo que nos interesa hablar en la rueda de prensa sino también de aquellos temas relevantes del día, sean éstos del mismo sector o incluso de corte político.

7.4 PREVISIÓN Y APROVISIONAMIENTO DE REPORTAJES Y ARTÍCULOS

La producción de reportajes utiliza la combinación de géneros periodísticos. Requiere una metodología y rigurosa precisión además de la imprescindible veracidad de los datos y fuentes contenidas en la investigación. La cronología, así como la descripción a detalle colaboran para que el interés no decaiga en los primeros párrafos sino que ofrezca elementos atractivos para el interés público de principio a fin.

Los artículos y reportajes deben ser presupuestados en tiempo y forma con el propósito de contar con información que facilite el camino a los periodistas y a los comunicadores que atienden dichas peticiones. A fin de cuentas el comunicador debe ser un facilitador que a la vez conjuga el cumplimiento de los objetivos de su organización con los intereses informativos del periodista. Cuando eso sucede la labor se facilita para ambos actores y se cumple una labor estratégica de comunicación social.

Es conveniente para el comunicador social ir preparando, paralelamente a la información de coyuntura que tenga que producir cotidianamente, diversos reportes o artículos más detallados que puedan servir de guía para el reportero o el medio interesado.

Según mi experiencia, la previsión y provisión de reportajes y/o artículos permiten, dado el caso, aprovechar una serie de datos ya investigados para:

- 1) descubrir al interior qué información hay que desarrollar por las áreas respectivas en caso necesario. Aquí nos adelantamos al reportero en la búsqueda de información de interés público. Comenzamos a desarrollar la investigación, reportando al interior de nuestra institución y descubriendo qué se debe, cuándo se debe y cómo se debe manejar la información.

- 2) Prevenir vacíos de información que pudieran dar lugar a especulaciones por parte del público o medio de comunicación. Vale la pena contar con

información previamente procesada a fin de no caer en la urgencia de contar con lo primero que se pueda al no haber información sustentable a la mano.

3) Comprender mejor los alcances y beneficios que ofrece la organización con base a esa información obtenida y atender en caso de contingencia o crisis informativa con argumentos sustentables,

4) Al ofrecer este tipo de información, inédita en su mayoría, se puede obtener una buena relación y mejor disposición del reportero y/o investigador para futuras labores comunicativas. Básicamente porque se le facilita al periodista la labor que desarrolla ya de por sí sujeta a presión por tratar de cumplir con las órdenes del día. La disposición de ellos se transforma cuando encuentran alguien en quien apoyarse en su trabajo cotidiano.

7.5 INSERCIONES PUBLICITARIAS, CAMPAÑAS Y PAUTAS (*)

Las campañas de publicidad requieren gente especializada como redactores, diseñadores gráficos, fotógrafos, mercadólogos y encuestadores, a veces hasta lingüistas, psicólogos (de masas o sociales), sociólogos, abogados, etc. y una pléyade de colaboradores de diversas disciplinas (como administración, ventas y tesorería) que deben ser coordinados la mayor parte por el comunicador para evitar eventuales conflictos de apreciación o de interpretación.

(*) Ver anexo N, ejemplo de anuncio en medios de comunicación.

Es necesario contar primero con un presupuesto económico para ajustar y definir el mensaje y las pautas de difusión, es decir, los canales, los tiempos y los espacios a contratar.

Se requiere calcular y medir el número de impactos de comunicación que determinado medio publicitario o herramienta auxiliar (como la mercadotecnia directa) permitan dada su penetración o cobertura. Esto para que la inversión en publicidad tenga una tasa de retorno en cuanto al volumen de ventas, si es que fuera un producto, o en cuanto a la popularidad o aceptación, si fuera una causa, una ideología o un personaje público.

A fin de cuentas, de lo que se trata no es de realizar un gasto, sino de generar mayor productividad y rendimiento del presupuesto autorizado.

Muchas organizaciones manejan el presupuesto de publicidad por separado y la aplicación de las pautas contratadas se lleva a cabo mediante otros departamentos, básicamente del área administrativa. Sin embargo, es importante que el comunicador se involucre más con estos recursos y las pautas contratadas para negociar con los medios algunas estrategias de cobertura informativa que complementen a la publicidad contratada.

¿Cómo se logra? Primero haciendo saber qué necesidades existen en materia informativa y en relación con el refuerzo de la publicidad. Segundo, encontrando la mayor productividad tanto de la inversión publicitaria como de la información a difundir, siempre asociadas en cuanto a sus objetivos.

7.6 EL VALOR DEL PRESUPUESTO

Un comunicador debe ponderar el valor de los presupuestos porque eventualmente podría llegar a administrar una oficina o empresa de comunicación, ser incluso socio o accionista de una empresa de comunicación.

Debe saber cuáles son condiciones para la viabilidad de un proyecto, de una estrategia, cualquiera que sea, así como de la utilidad y rendimiento que genera esa inversión, a fin de que no se convierta sólo en costo. Debe rendir mejor en cuanto a la rentabilidad de sus acciones. Los presupuestos auxilian pero tampoco deben disponerse sin conocer la rentabilidad a procurar.

Al presupuestar campañas publicitarias el comunicador conoce cuáles son a detalle las diferencias mercadológicas de cada medio, las ventajas o desventajas en cuanto a su distribución, penetración en el mercado, zonas de influencia, perfil del lector, hábitos del consumidor, etc.

Arroja una información mucho más a detalle que ayuda a valorar la rentabilidad de cada medio de comunicación, es decir, saber el valor preciso de los anuncios a contratar con base a los propios cálculos y estimaciones documentadas, probadas, de los propios medios de comunicación.

Saber eso es muy relevante puesto que al conocer las tarifas de los espacios publicitarios, se puede proyectar el valor de las notas o reportes publicados sin

pago publicitario de por medio. Se puede demostrar la efectividad de las campañas de relaciones públicas o de difusión, sus costos, contra sus resultados; es decir, demostrar que determinada estrategia de comunicación obtuvo mayores logros que una campaña publicitaria.

Generalmente, una campaña publicitaria es auxiliar o refuerzo de la campaña informativa (por supuesto que esto puede ser en sentido contrario, la campaña informativa reforzando la publicidad, cuando el producto así lo requiere o cuando es sumamente comercial).

Las inversiones publicitarias normalmente deben ser acordadas por el comunicador y no sólo por la agencia, el departamento de ventas o de publicidad. Esto porque normalmente se pueden lograr acuerdos contractuales que deriven en la inclusión o al menos consideración de material informativo que vaya a ser difundido y que de antemano podrá ser contemplado por el medio de comunicación.

Como comunicadores hay que estar al tanto de cuánto cuesta, en caso necesario, publicar una gacetilla, es decir, un texto generalmente redactado por el anunciante y que se publica en el medio como una nota informativa más (algunos medios advierten al lector de este recurso mediante un encuadre o marco, con distinta tipografía o la anotación al calce “inserción pagada”) (*).

(*) Ver anexo O para ejemplificar una gacetilla contratada

Para el caso de radio y televisión, aparecen como una entrevista realizada por el conductor oficial o por algún otro colaborador. De cualquier forma, es publicidad apareciendo como información, con lo que se pretende ganar credibilidad sobre el producto, servicio o personaje anunciado.

Otro recurso que tienen los comunicadores es el de obtener un beneficio adicional mediante la contratación de publicidad. Por ejemplo, ordenar la publicación de una fotografía sobre determinado acto o personaje, acompañado por un texto explicativo, que normalmente es un “pie de foto” extenso o un párrafo determinado del boletín. Esto es que la fotografía apoya al texto que nos ocupa.

8. EL TRABAJO EDITORIAL. EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR DE UN MEDIO DE COMUNICACIÓN (*)

A mi paso por oficinas de comunicación social en organizaciones del sector público y de comunicación corporativa en el sector privado, he procurado aprender de todos quienes tuve oportunidad de conocer: periodistas, editores, articulistas, casi todos los columnistas, jefes de información, redactores, camarógrafos, fotógrafos, caricaturistas, etcétera. Uno aprende en todo instante, de cualquier error o logro, propio o ajeno, de cualquier situación, persona, situación o experiencia.

(*) Ver anexo P, ejemplar de secciones de proyecto editorial.

Ya había sido reportero, comunicador de organizaciones públicas y privadas. Me faltaba un ángulo distinto pero que es relevante por cuanto al manejo de lo aprendido ya que el enfoque y la concepción de los objetivos es distinto aunque confluyan en un mismo terreno: la administración de un medio de comunicación.

La generación de un medio de comunicación y la administración de un equipo de colaboradores, infraestructura y equipamientos propios, así como la formulación de estrategias comerciales, la planeación editorial, el establecimiento de relaciones institucionales, campañas de publicidad y estrategias de posicionamiento, es algo que se dice fácil pero requiere de un esfuerzo mayúsculo cuando el presupuesto es limitado

Lo primero que hice fue conjuntar intereses con inversionistas interesados. De hecho, el proyecto surgió por insistencia de una compañía privada que requería de una campaña de difusión para sus millones de clientes. De ahí que se haya ido integrando una serie de estrategias luego de haberse definido la misión y la visión de esta nueva empresa.

De pronto, el proyecto era la concepción de toda una empresa editorial que surgió con la producción de una publicación periódica cuyo tiraje alcanzó los 20 mil ejemplares a todo color, 48 páginas interiores más forros, destacados colaboradores, reconocidos en el medio a nivel nacional (*).

(*) Ver anexo Q, certificados oficiales obtenidos como empresa editora.

Administrar una empresa que edita medios de comunicación es un gran reto porque como comunicador o reportero, podemos acercarnos a los medios pero por el más estricto motivo de la información. El comunicador procura difundir su información, el periodista trabaja para proveer de información al medio en que trabaja.

Los primeros se acercan al medio además para contratar espacios publicitarios, pero en su mayoría se aborda con otras personas del área comercial que poco tienen que ver con el área de redacción y con las personas que uno acostumbra para su labor comunicativa.

El administrador debe tener una visión que permita la rentabilidad y correcto desempeño operativo. No se guía por instrumentos, sino a partir de inferencias tras su paso por diversas áreas y experiencias.

El mayor reto fue integrar un equipo atractivo de colaboradores, con columnistas prestigiados en el área económica y política, especialistas de diversas fuentes informativas que aceptaron realizar productos informativos distintos a los que ellos acostumbraban en ese momento, cronistas, destacados, caricaturistas muy aplaudidos, etcétera.

Entre lo más importante como administrador es lograr una empresa que sirva a la sociedad y cuya utilidad genere una circulación o consumo efectivo, lo que atrae a anunciantes y captación de recursos. Más recursos permiten más

inversión en personal, viáticos y gastos de producción. El logro comercial fue llegar a superar el punto de equilibrio financiero, es decir que se financiara con recursos propios.

Con la promoción de la revista inicial ante agencias y posibles anunciantes, se ingresa en otra dinámica que es la de la rentabilidad de las inversiones publicitarias. Se puede aprender desde cuáles son los requisitos y certificaciones que se requieren para acreditarte como un medio serio y digno de tomarse en cuenta.

¿Qué hice para saberlo? No esperaba a que los ejecutivos de cuenta vinieran a reportarme avances y resultados de sus prospectos visitados, yo personalmente les acompañaba para conocer de cerca otras exigencias, tiempos y metodologías que se viven en el área de publicidad.

En el área de producción también se puede aprender mucho en cuanto a saber optimizar costos, ahorros en tiempo y manejo de procesos, así como equipamientos necesarios. Amén del contenido, los procesos de diseño, impresión, formación y acabado son algo sumamente especial puesto que esto es lo que observa el consumidor final que es nuestro lector. Por otro lado, es importante saber presupuestar cuánto cuesta un proyecto editorial considerando sueldos y honorarios del personal, calculando gastos de producción donde se contemple su optimización así como la generación de ingresos viables, sostenidos, rentables para el anunciante y para nosotros mismos.

8.1 LA INTEGRACIÓN DE RED DE CONTACTOS EN LOS MEDIOS COMO COLABORADORES EDITORIALES.

Recurrí al auxilio de amigos y colaboradores. Muchos aceptaron sumarse a mi equipo editorial como colaboradores eventuales que después lo hicieron ya en forma sistemática. De esa manera, también el contacto y la actualización sobre eventos de interés general prevaleció.

Seguíamos aprendiendo de todos ellos. No obstante, cuando el editor cumple su tarea generando información de interés público para un sector social determinado y, en aras de atender las necesidades de nuestros lectores, procurábamos el contacto cotidiano con los reporteros y representantes de los medios de quienes en pláticas informales obteníamos a la vez consejos e información inédita que nos conducía tras la investigación temática, a una serie de contenidos que fueron incluidos para su publicación o posterior programación.

De alguna forma, el núcleo de contactos y amigos con quienes seguíamos manteniendo comunicación también se constituyeron tácitamente en valiosos colaboradores.

La mayoría de los medios se construyen creando un muro con los demás medios, mantienen una mediana relación institucional, generan vínculos tibios, quizás por prudencia, pero lo cierto es que entre los editores hay un resquemor

o un recelo sobre su contenido temático, habida cuenta de la clara competencia.

Cuando la red de contactos y las relaciones propias se establecen y proyectan de manera sistemática (no sólo por ser “cuates”) con un objeto profesional determinado, se puede obtener apuntes, consejos, que te llevan, previa confirmación, a temas y asuntos relevantes.

8.2 LA FORMACIÓN EN EL AULA COMO SUSTENTO DE PROFESIONALIZACIÓN

Algunas de las materias que se imparten en la carrera podrían integrarse como talleres constantes, pues no basta un semestre para cada género periodístico. Incorporar una materia como la de administración de negocios editoriales ayudaría en cuanto a su aplicación dentro del periodismo y la comunicación.

Es necesario incorporar un taller o una materia donde se avoquen a analizar los negocios editoriales a fin de comprender el contexto en que se genera y procesa la información en un medio que a final de cuentas es industrializado y estimular la generación de iniciativas propias para la creación de medios emergentes que gracias al internet no requieren de mayor infraestructura, ni de onerosas inversiones.

Muchas de las materias sirven para conocerlas como referencia, como recurso auxiliar en el ámbito periodístico. A final de cuentas la carrera de comunicación

y periodismo no se reduce al oficio de un fotógrafo, ni de un diseñador gráfico, o de un formador, ni te convertirá en caricaturista, éstos son oficios también loables pero cuya formación profesional depende de otras materias, de otras habilidades.

Por tal motivo, habría que adecuar la impartición de ciertas materias a una periodicidad más corta para impartir otras asignaturas que merecen mayor estudio como comunicación organizacional o edición en medios emergentes, técnicas de investigación, metodologías de investigación, relaciones públicas, etcétera.

Sabemos bien de los esfuerzos por actualizar las asignaturas para una mejor preparación académica que realiza nuestra Universidad y que requieren urgentemente de una mayor integración con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC). La capacitación técnica ahora no sólo es un complemento, muchas veces en la práctica son la herramienta principal para una comunicación efectiva y para el cumplimiento de nuestras tareas.

8.3 PROYECCIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS DEL EDITOR

Como editor o directivo de un medio se tiene acceso no sólo a información, sino a eventos y contactos que permiten proyectar y promover tu medio de comunicación, la misión y trascendencia de tus actividades y del equipo de colaboradores.

La promoción misma que hace un directivo, tanto del tema editorial como de la visión empresarial, conlleva a tener presentes los objetivos publicitarios y administrativos del medio que nos ocupa como editores o directivos.

El trato como editor o directivo de un medio te permite un status grato pero fatuo, porque desaparece en cuanto desapareces del cargo. Sabedor de eso, lo único que queda es no caer en el error de la soberbia, del despotismo o de la presunción elitista.

Vale la pena mencionar que el estilo de vida donde se desenvuelve el reportero y el comunicador, es en un ambiente muchas veces sobrio, bien cuidado, en ocasiones sofisticado por cuanto al trato con corporativos, ejecutivos y proyectos millonarios. Las atenciones hacia la prensa y la imagen que proyectan las organizaciones, tanto públicas como privadas, en un ambiente de comodidades y atenciones esmeradas es sólo por el cargo y la influencia que se puede ejercer en los medios respectivos.

Eso desaparece cuando el cargo termina. Quedan algunas buenas amistades, algunos buenos contactos, gente incondicional, pero al final, lo que se pondera es el crecimiento que como individuos y profesionistas obtenemos.

9. “A TODA ACCIÓN CORRESPONDE UNA REACCIÓN”. CAPACIDAD DE INFLUENCIA Y TRANSFORMACIÓN.

Es muy satisfactorio también que como periodista y/o comunicador tienes la facultad de transformar o influir en un público determinado. Modificar la percepción de tu audiencia, incidir en sus preferencias de consumo, en sus hábitos, por cuanto toca a la promoción de productos y mercancías; influir en su actitud, por cuanto la promoción de valores e instituciones, ideologías y tendencias sociales.

Todo ello forma parte de la capacidad del comunicador y del periodista, quienes con su trabajo también tienen una responsabilidad enorme precisamente por esa capacidad de cambio.

La facultad que se le confiere al comunicador social y al periodista dentro de su proceso transformador en la sociedad es de tal responsabilidad que es necesario afirmar desde las aulas los códigos de ética y la trascendencia de las materias académicas para la formación humanista.

Los cargos directivos y de gran responsabilidad suelen confundir a sus protagonistas, así también, la influencia y capacidad resolutive producto de las propias habilidades, pero que se facilitan con las credenciales, es un fenómeno que también confunde a personalidades que creen que el cargo es para abusar de caprichos propios y para desplantes egoístas.

Hace todavía unos años era común ver a quien se estacionaba en doble fila sólo por poseer una charola o credencial de periodista. Cuántos no han abusado de sus credenciales para saltar trámites, evitar las normas y reglamentos de tránsito sólo por ser “influyente”.

Por ello, hay que recordar que en la Universidad son muy importantes las clases de psicología, máxime si se analizaran las patologías conductuales y se pudieran atender los problemas de personalidad, de los que no escapa nadie, sobre todo porque a veces el éxito o el cambio en los estilos de vida llegan repentinamente, lo cual puede ser admirable desde un enfoque profesional, pero en lo personal suelen sufrirse transformaciones en el ego de una manera alarmante.

9.1 LA IMPORTANCIA DE LA ESPECIALIZACIÓN

Hemos destacado en varios pasajes que la especialización en nuestro quehacer profesional es determinante para destacar y abrirnos paso en un mercado laboral cada vez más competido. Cada año surgen cientos de profesionistas dedicados a la comunicación, el periodismo, la publicidad, la mercadotecnia y las relaciones públicas. Hay egresados de otras profesiones que comienzan además a migrar hacia el campo de la comunicación. Economistas, sociólogos, filósofos, politólogos, etcétera, que buscan en el periodismo y la comunicación, sea como investigadores, docentes o practicantes, incursionar en un sector ya de por sí competido.

Precisamente por ello es necesario elevar nuestra competitividad, mediante una mayor productividad y a través de la especialización en alguna materia específica. Hay quienes lo hacen dirigiéndose al ramo de la propaganda, otros al de la publicidad, otros a la mercadotecnia política o al periodismo. Siempre hay una veta que explorar para desarrollarnos profesionalmente. Es justo detenerse un momento y reflexionar acerca de qué camino es conveniente no sólo a nuestras aptitudes y deseos, sino dentro una utilidad para la sociedad.

Encontrar un nicho de mercado en el que cubramos una necesidad de la sociedad, una necesidad hasta entonces desatendida, que garantice la adquisición de un servicio, de un producto, que satisfaga las expectativas del consumidor final, ya sea de información, o de bienes y servicios.

He colaborado con empresas y corporativos privados que operan a nivel nacional mediante compañías subsidiarias que diversifican sus servicios y concentran sus procesos productivos. Operé como Gerente de comunicación y relaciones públicas de varios corporativos, entre ellos Grupo Hakim, que incursionó en aeropuertos y otros negocios tanto en varios estados de la República como en Estados Unidos.

Asesoré a empresas inversionistas en infraestructura, básicamente constructoras e inmobiliarias, inversionistas y comercializadoras. Entre éstas a aerolíneas, cadenas restauranteras como La Mansión. Realicé campañas de posicionamiento y de difusión en el Distrito Federal con medios de cobertura nacional, para empresarios inversionistas de Cancún (Grupo Dicas), Tijuana

(Grupo Ruber) y Toluca (SAE), etcétera. En todas ellas aprendí acerca del enfoque de negocios y de viabilidad de las inversiones y proyectos, muy distinto por cierto, al esquema de trabajo y la concepción de las autoridades, con quienes también había colaborado anteriormente.

Conocí la importancia en qué determinantes y definitorios son los aspectos de rentabilidad de los proyectos sustentables. Que el objetivo político debe atender al objetivo económico a fin de lograr una viabilidad y un éxito probado.

Entender la lógica de la viabilidad de los proyectos que gesta y atiende el sector privado nos lleva a comprender también el sentido de procurar proyectos exitosos, sean del ámbito de los negocios o de la investigación social e incluso trasladarlo al aspecto personal.

9.2 LA PROYECCIÓN DEL REPORTERO A OTRAS ESFERAS

La visión de los proyectos y procesos de trabajo se modifican en cierta forma cuando se entienden las distintas perspectivas que presentan las organizaciones tanto públicas como privadas. Entender que las distintas visiones sobre un mismo proyecto derivan de la información disponible no se logra de la noche a la mañana.

Como colaborador de diversos corporativos aprendí que el enfoque de negocios que se aplica en organizaciones privadas no permite el uso

indiscriminado de recursos, infraestructura, personal, esfuerzos y todo lo demás que involucre un proyecto porque implica dinero.

Entre menos control de la situación, mayor incertidumbre. A mayor información precisa, menor incertidumbre. Así es como funcionan las cosas en cualquier esfera, en cualquier proyecto. Quienes están del lado de organizaciones públicas, sean funcionarios, comunicadores o altos mandos, difícilmente entienden estos procesos, precisamente porque su formación ha sido política o burocrática, entendiéndola ésta como la gestión de las políticas públicas por parte de la administración pública, sea federal, estatal o municipal.

Entender esto nos lleva a participar en otras esferas, donde se pueden exponer ideas, se critica pero también se proponen soluciones viables. Tener control sobre cómo administrar la información, que es algo que nunca termina, nos puede conducir a otras esferas de acción. Ello si la información que tenemos es estructurada partiendo de una utilidad y una estrategia a futuro.

La información que uno se procura, seleccionando, procesando, comprendiendo pero sobre todo sistematizando en una base de datos de la cual se obtendrán informaciones adicionales (conocimiento que genere mayor conocimiento) es la materia prima de nuestro trabajo. El valor agregado que se le imprima ayudará con toda certeza a destacar su utilidad práctica.

9.3 ARTICULISTA Y COLABORADOR

Con base en esa información de temas especializados y a la sistematización aplicada, algunos colegas de varios medios comenzaron a consultarme acerca de temas de coyuntura que les ocupaban en ese momento: la construcción de nuevos aeropuertos, el funcionamiento y evaluación de las concesiones en materia portuaria, carretera y ferroviaria, donde ya había participado junto con empresas del sector privado, la problemática en materia de infraestructura del transporte y las inversiones necesarias. Todo ello sucedió mientras se daban los procesos de concesión en el país y los cuales generaban expectativas de inversión tanto para empresarios mexicanos como extranjeros.

Ya antes había desarrollado diversos contactos con medios de comunicación, estadounidenses y europeos. Algunos diarios estadounidenses como el *New York Times*, *Dallas Morning News*, *USA Today*, y el *Washington Post* habían ya escrito algunos reportes acerca de las empresas a las que asesoraba en materia de comunicación(*).

Luego que reporteros me consultaran más en términos de amigos y con la disposición de facilitarles siempre cualquier petición, las citas y créditos a mis propuestas no se hicieron esperar. Algunos editores comenzaron a invitarme para participar con colaboraciones y artículos, luego de confirmar la autenticidad de mis argumentos. Honor que agradecí y que me llevó a redactar

(*) Ver anexo R, artículo publicado en el extranjero acerca de empresas asesoradas.

algunos artículos para el periódico *Novedades* durante algunos meses donde escribí acerca de infraestructura nacional así como de política y negocios.

El artículo periodístico permite abordar un tema de interés público que debe analizarse contemplando diversos ángulos para conducir a una conclusión. Ofrece elementos y consideraciones basadas en documentos legítimos, en pruebas documentadas y estudios realizados por instituciones avaladas.

Posteriormente recibí la invitación del Presidente y Director General del Periódico *Reforma*, Alejandro Junco de la Vega, para integrarme como consejero editorial de la sección de negocios de febrero a noviembre de 2002 (*).

Participé con otros 12 consejeros: Luis Téllez, ex Secretario de Comunicaciones; Juan Pablo Guerrero, ex comisionado del IFAI; Dionisio Pérez-Jácome, actualmente Subsecretario de Egresos de la SHCP; Andrés Conesa, actual Director de Aeroméxico, entre otras destacadas personas.

9.2 COLUMNISTA Y COLABORADOR EN MEDIOS

Algunos editores me animaron a escribir columna. El periodista Carlos Ramírez, a quien ya le conocía, me invitó a participar en su empresa editorial, que publicó el diario *La Crisis*. Ahí abordé dos veces por semana temas de

(*) Ver anexo S, constancia como miembro del Consejo Editorial del periódico *Reforma*.

finanzas personales y del sector económico (*). Esporádicamente colaboré también en un periódico especializado en negocios conocido como *El Asesor de México*, que se editó en el Distrito Federal y Monterrey (**).

Creo que el enfoque aplicado desde la visión que me permitió haber trabajado en el sector privado fue sumamente atractivo para estos medios que tuvieron la gentileza de invitarme.

Considero que como columnista hay que confirmar toda información y documentar cualquier apreciación antes de emitir un juicio por sí solo. Lo máspreciado es la credibilidad. Toda información debe ser sustentada y se debe evitar el enjuiciamiento por sí solo.

El lector aprecia la información exclusiva, inédita, confiable. La investigación confirmada con las distintas fuentes y, en su caso, contrapartes involucradas. Esto es tarea también del reportero, del articulista, del ensayista. No sólo es un lugar común, es requisito indispensable que más de las veces se pasa por alto.

Hay un rigor de investigación en la elaboración de una columna, aunque también permite el uso de la ironía, parte de un estilo propio que “adereza” la lectura y que busca aumentar su preferencia. La columna debe ser directa, precisa, con datos verificables.

(*) Ver anexo T, acerca de columna “Dicho en plata” publicada en Periódico *La Crisis*.

(**) Ver anexo U, acerca de columna en *El Asesor de México*.

Haber practicado cualquier género que requiere del máximo rigor en la investigación, sea que éste lo generemos como periodistas o como comunicadores de alguna organización ayuda a comprender y transmitir la información tratada.

A veces se necesita una serie de entrevistas previas con diversas fuentes, muchas de ellas al teléfono; se requiere de mucho tiempo para confirmar las filtraciones que existen a diario. El 5 por ciento pueden ser ciertas y ser la punta del iceberg de un caso o tema relevante. El resto podrían ser sólo rumores, filtraciones que pretenden afectar a alguien o algún grupo.

Como columnistas no podemos arriesgar la trayectoria y credibilidad sólo por llenar un espacio, el lector no puede ser engañado, es quien selecciona, quien elige, quien merece ser leído o comentado. Muchas de las informaciones que aparecen en las columnas posteriormente son abordadas más a detalle mediante reportajes o notas diversas por parte de colegas del mismo medio o incluso de otras empresas informativas.

10. LA SUSTENTABILIDAD COMO ASESOR Y CONSULTOR PRIVADO

Esta serie de colaboraciones bajo mi firma ayudaron a posicionar el producto primario que era la información sustentable con la que proveía a las audiencias y públicos de los medios en que participé.

De alguna forma, podría decirse que logré cierta proyección gracias a la penetración de estos medios de comunicación, lo cual me condujo a seguir con el asunto de la consultoría con que participé en otras compañías y otras organizaciones que requerían información personalizada y diagnósticos específicos, a la medida, para sus proyectos y problemática.

Tácitamente, me constituí entonces en asesor y analista, y he seguido colaborando con diversos medios de comunicación (prensa, radio y televisión) tanto nacionales como extranjeros (*).

Reitero que el adecuado manejo de información con una prospectiva basada en la coyuntura informativa, y la utilidad que representa en determinado momento y bajo ciertas circunstancias, permite serle útil a una sociedad, a una organización o bien a un medio de comunicación.

Inicié como analista y consultor desde 1998, dado que había escasez de fuentes que brindaran información o generaran líneas de investigación, a fin de dar explicaciones a los problemas generados en el sector de aviación, aeropuertos y turismo. Los medios de comunicación así como diversas instituciones comenzaron a identificarme también como consultor y analista independiente⁷⁰.

(*) Ver anexo V que incluye publicaciones con mención de FGS en primera plana de los periódicos *Excélsior*, *El Universal* y *Reforma*.

⁷⁰ Ver blogspot creado donde se concentran citas en diversos medios de comunicación como consultor y analista del sector aeroportuario: <http://consultoraeroportuario.blogspot.com>

10.1 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN A LA ALZA

Generé múltiples servicios de asesoría en materia de medios y campañas de difusión y relaciones públicas para organizaciones diversas (*). Las organizaciones privadas empezaron por aquel entonces a requerir de servicios especializados que les permitieran una mayor proyección y efectividad en sus planes de comunicación y comercialización. Buscaban mayor productividad en sus inversiones de promoción y una vía adecuada fue la que brindaban los asesores externos en comunicación.

Comencé a diseñar campañas y estrategias acordes a cada situación. En 2008 fundé una empresa para ofrecer servicios de comunicación estratégica y relaciones públicas. Atiendo a instituciones públicas y privadas que requieren de servicios de comunicación y gestoría en los medios industriales de comunicación.

He ejercido la profesión de periodista, colaboré como reportero, articulista y columnista. Fui comunicador institucional del sector público como del sector privado. He fundado, administrado y dirigido publicaciones que llegaron a ser autofinanciables. Ahora mantengo una fuente de empleo mediante una empresa que he forjado en la que ocasionalmente llego a contratar a personal eventual para la realización de labores de comunicación, relaciones públicas, mercadotecnia y publicidad,

(*) Ver Anexo W, publicaciones que detallan participación en campañas de difusión y relaciones públicas.

He incursionado en cuatro áreas del proceso de la comunicación social: como reportero, columnista y articulista (investigador de la información); como comunicador de instituciones públicas y privadas (generador de información); como empresario o directivo de empresa editorial (medio de comunicación) y como analista o consultor (fuente de información).

Esto me ha permitido tener una visión más amplia del fenómeno por el que atraviesa la comunicación social y por ende de la profesión del comunicador y del periodista, pero sobre todo, del papel de la información como parte de un proceso siempre sujeto a cambios y por demás fascinante.

Entender el manejo de la información periodística como un bien social ha sido preocupación de las organizaciones desde el inicio del periodismo. ¿Cómo lograr una comunicación efectiva con un público determinado de acuerdo a un objetivo? Ahí entra la labor de las relaciones públicas.

10.2 EL AUGE DE LAS AGENCIAS DE RELACIONES PÚBLICAS

Hasta antes de 1995 existían sólo algunas agencias de relaciones públicas que en realidad eran representaciones de las matrices estadounidenses como Burson Mastellers, Comunicaciones Interamericanas. Edelman y Zimat,.

A raíz de la crisis económica y la alternancia en el poder presidencial, muchos comunicadores de organizaciones públicas fueron desplazados de sus puestos públicos.

Fue así que la mayoría de aquellos comunicadores desplazados vió en la creación de sus propias agencias, constituidas en empresas u operando de manera informal, la oportunidad para aprovechar aquellas relaciones y contactos ofreciendo sus servicios a gobiernos estatales, municipales y empresas privadas.

Muchos periodistas también crearon sus propias agencias de relaciones públicas. El mercado se saturó y cada quien ofrecía sus servicios basados en tarifas bajas a fin obtener una cartera de clientes. Algunas empresas e instituciones optaron por dichas rebajas, aunque la falta de profesionalización y los magros resultados en sus campañas de comunicación hicieron que el mercado se reacomodara, prescindiendo de los servicios de los nuevos publicrelacionistas aunque subsistiendo los de mejor preparación y formación profesional.

10.3 ACIERTOS Y ERRORES DE LAS AGENCIAS DE RELACIONES PÚBLICAS

Es válido que cualquier colega intente superarse en algún ramo del que sea capaz. Sin embargo, no basta con tener un directorio de reporteros y de pronto ofertarse como “asesor” en medios y de relaciones públicas.

La improvisación y los desaciertos son mayores a los que uno podría imaginarse. En materia de relaciones públicas hay agencias que efectivamente

hacen que el presupuesto destinado a sus planes sea una inversión y no un gasto. Como agencia hemos aprendido que se convierte en inversión cuando los resultados son mayores a los que hubiesen obtenido mediante un gasto directo en publicidad,

Esto quiere decir que además de obtener relaciones sanas y productivas con otros organismos o sectores de interés, tienen una promoción y una credibilidad mayor a la que denota un gasto publicitario. Las notas y comentarios publicados tras la firma de un periodista de prestigio valen mucho más que, digamos, diez menciones pagadas. El referente positivo, de boca en boca, es el mejor instrumento para establecer y mejorar las relaciones públicas.

El acierto mayor de una agencia de relaciones públicas, tal como lo hemos podido experimentar, es cuando el cliente obtiene resultados más allá de lo tangible. El prestigio y la credibilidad no se compran en la tienda, se van construyendo. Muchas notas, entrevistas y reportajes se han generado mediante una serie de acciones estratégicas de relaciones públicas, valiéndonos de relaciones propias y de saber en qué momento es oportuno “colocar” cierta información que clasificamos como de interés público.

Las relaciones públicas tuvieron su denominación como oficio u ocupación antes que arribara la figura del comunicador social, del jefe de prensa o del comunicador corporativo. Fue hasta que llegó el sexenio de José López Portillo que se sustituyó al jefe de relaciones públicas, como se conocía al encargado de la relación con la prensa, por la figura de jefe de información, jefe de prensa

y posteriormente jefe de comunicación social. Quizás por ello nunca se estructuraron formalmente las funciones de un publirrelacionista, la escuela americana era lo más cercano a una metodología creada desde principios del siglo XX cuando Edward Bernays⁷¹, sobrino de Sigmund Freud, fue perfeccionando la labor que lo llevó a asesorar a presidentes estadounidenses, a derrocar gobiernos centroamericanos (como sucedió en Guatemala por United Fruit Company) o a posicionar el uso del cigarrillo como factor de liberalización femenina o de estatus social.

Podemos diferir en el uso de esas estrategias y su justificación social con Bernays pero efectivamente fue uno de los grandes influyentes en la comunicación colectiva, la propaganda, la publicidad y las relaciones públicas, lo que nos lleva a convalidar aquí que el uso que le dio a estas herramientas se engloba en la eficiente estrategia de la comunicación, tal como expusimos en capítulos anteriores.

10.4 CREACION DE AGENCIA DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA.

Una agencia de relaciones públicas y de comunicación corporativa debe ser un centro creativo de estrategias para la comunicación y la transformación de la sociedad. Bernays llegó a desarrollar una gran influencia en los gobernantes estadounidenses por su experiencia con la psicología de la comunicación, por sus estrategias de difusión para productos, ideologías, conductas y servicios

⁷¹ Bernays, Edward; *Las relaciones públicas*; Buenos Aires, Ed. Troquel, 1966, 492 p.

mediante el uso de los géneros periodísticos. Había que promoverlos como si fuesen noticias, insertarlos en la opinión pública para una mejor aceptación e identificación del público como objetivo.

La agencia de relaciones públicas que he creado ha sido capaz de generar resultados con un cuadro de colaboradores de distintas disciplinas: mercadólogos, psicólogos, abogados, publicistas, politólogos, contadores, administradores, diseñadores, fotógrafos, encuestólogos.

Mediante esta agencia he organizado congresos diversos que incluyen servicios que van desde la coordinación y logística operativa hasta manejo de presupuesto y diseño de programas de acuerdo a objetivos trazados. Ello incluye claro la convocatoria para cobertura informativa, planeación de entrevistas, equipo multimedia, personal de apoyo como edecanes y escenógrafos, equipamiento para audio y video, equipos para procesar información entre otros insumos.

Básicamente, al ofrecer servicios de estrategias de comunicación y relaciones públicas, he buscado establecer, mantener y/o recuperar una sana relación con los medios de comunicación, proveyendo información oportuna y viable a fin de posicionar a una persona física, un producto, sea un servicio o empresa, un personaje público o institución. Todo ello a fin de incidir en una imagen acorde a los objetivos propios del cliente.

Ya como una sociedad mercantil, sigo asesorando a empresas e instituciones. Me mantengo como consultor en temas relacionados a la aviación y el turismo (<http://consultoraeroportuario.blogspot.com>) y mantengo el suministro de información inédita para diversos espacios periodísticos, mientras sigo estudiando y repasando apuntes y bibliografía en materia de comunicación con vistas a terminar un posgrado.

REFLEXIONES Y PROPUESTAS A MANERA DE CONCLUSIÓN

Si bien el campo de la comunicación organizacional es una opción de desarrollo profesional para el egresado de las carreras de comunicación y periodismo, es necesario para éste, en aras de una real efectividad en su desempeño, contar con experiencia previa como reportero, redactor, editor, jefe de información, etcétera, en los medios de comunicación. Lo idóneo es adquirir experiencia en la redacción, manejo y el desarrollo de los géneros informativos así como en la comprensión de los tiempos, las normas y especificaciones que la noticia requiere en cada una de sus facetas.

Es válido que algunas personas se dediquen a la labor de comunicador; es legítimo; sin embargo, el resultado que el comunicador, aún sin experiencia, ofrezca a la organización o entidad para la cual sea contratado, no podría contar con una eficacia plena, estaría limitado a llegar a mejores resultados bajo el ensayo de prueba y error, lo cual iría en detrimento de los objetivos que el contratante requiere.

No se trata sólo de que el neocomunicador se dirija inmediatamente hacia el área de la comunicación organizacional. El comunicador o periodista tiene ante sí un cambio de paradigmas en esta era de transición tecnológica donde el uso de Internet ha revolucionado la comunicación y también lo está haciendo, gradualmente, con los medios industriales de comunicación.

Los grandes influyentes en la opinión pública, los medios de comunicación, evolucionan a marcha forzada porque el uso de Internet y los medios emergentes han arrebatado una porción importante del auditorio y una tajada de sus ingresos publicitarios, toda vez que los patrocinadores y grandes anunciantes ya dieron cuenta de la penetración efectiva en nuevas audiencias, las nuevas generaciones que hoy dominan, como parte integrada a sus vidas, las herramientas y gadgets que cada año evolucionan tecnológicamente como teléfonos celulares, PDA's, laptop's, y tecnologías como el WiFi, el bluetooth, las conexiones inalámbricas y los servicios por Internet como buscadores electrónicos, las redes sociales como *Twitter*, *Youtubey Facebook*, los millones de web blogs que ya existen, etcétera, todo ello con la movilidad y accesibilidad para una parte cada vez mayor de la población.

Es necesario saber manejar esas herramientas y nuevas tecnologías para conocer al auditorio que queremos llegar en forma complementaria para comunicar o informar acerca de los objetivos que nos ocupen, sea como periodistas o comunicadores de organizaciones públicas o privadas.

Comprender la nueva transformación de los medios, los nuevos canales y, sobre todo, sus respectivas formas de funcionar, nos permitirá contar con mayor certidumbre para una comunicación efectiva.

Las noticias no necesitarán el papel tradicional de la prensa de Gutenberg, la cual perderá el monopolio de la opinión pública. Y no es que la prensa vaya a desaparecer, lo que sí podemos augurar es que se va a transformar. El

periodismo no desaparecerá. Simplemente se convertirá, como material impreso, en material de lujo para servicios personalizados como sucede con las revistas actuales.

Persistirán los diarios digitales, al tiempo que la prensa y la forma de hacer periodismo se verán revolucionados por el avance tecnológico. Mientras tanto, quienes participamos en los procesos de comunicación masiva debemos considerar estos cambios para adaptarnos también a esas transformaciones.

Si consideramos el costo para comprar o renovar una rotativa (hasta 60 millones de dólares), el precio del papel y su problemática ecológica, así como el hecho de que los periódicos no viven de la venta del ejemplar, los diarios electrónicos son cada vez mayores y su uso, por la gratuidad relativa incluso se hace más accesible para la población.

Las fuentes tradicionales de información ya no tienen una comunicación con la prensa como en décadas anteriores. Ahora tienen sus propios sitios web y los políticos y gobernantes recurren más al diálogo y contacto directo con sus gobernados a través de Internet y los mensajes electrónicos que permite la tecnología digital que ahora llega incluso hasta la telefonía celular con audio y video.

Los portales de Internet como Google y Yahoo se han transformado en agencias de noticias por la cantidad de usuarios que registran y que ahora son éxitos comerciales dado el número de anunciantes.

Los públicos se irán fragmentando y la televisión y la radio también tendrán que hacer su parte, aunque se resistan a pensar que ya no tendrán el dominio y la penetración que, al menos en México, tienen sobre la población, pues la gran mayoría de la gente cuando se entera de las noticias lo hace principalmente por medio de la televisión.

Estamos en una etapa de transición donde surge una era de la postinformación, esa donde la información deberá contar con valor agregado, tal como ocurre con los servicios personalizados para empresas o industrias, agrupaciones políticas o civiles que requieren de reportes especiales, sobre pedido, donde también deberemos aplicar especial atención para que, quienes nos dedicamos al estudio y la práctica de procesos de comunicación y de información, sepamos en qué nueva realidad estamos insertos.

El periodismo digital está revolucionando nuestros hábitos y conductas. La comunicación social y sus herramientas como la publicidad, la propaganda, las relaciones públicas, no escapan a este fenómeno. Hay que voltear la vista a lo que sucede en Corea del Sur, por ejemplo, donde su “ohmynews” (www.ohmynews.com) tiene oficinas ya en Estados Unidos, o como sucede en España con su soytv.es. o en Francia con lemonde.com; en México con eluniversal.com.mx.

Si consideramos al periodismo como un servicio, proceso y principio estructurado entonces tendremos la supervivencia de las organizaciones

noticiosas que se valdrán de la eficaz herramienta del Internet en una era que ya está configurándose en un nuevo enlace entre la población mundial.

Para los medios de comunicación y sus colaboradores, así como para la comunicación de las organizaciones existe una nueva relación. El desafío que representa la incorporación de nuevas tecnologías en las estrategias de relaciones públicas no sólo es una realidad a través de sus comunicados, sino que también afecta al propio perfil de los comunicadores que ahora utilizan el Internet como vía para difundir las actividades y temas de una organización además de los medios tradicionales no virtuales.

La diversificación de medios y contenidos ad hoc, así como la posibilidad de interactuar en tiempo real con el público, permiten a su vez llegar a nuevos públicos potenciales (*stakeholders*), objetivo primario también de los medios de comunicación masiva, de la industria de la comunicación.

Toda esta tecnología, aunada al conocimiento de las herramientas tradicionales de la comunicación social (relaciones públicas, publicidad, propaganda e información), ha demostrado su potencial para trabajar con diferentes infraestructuras y soportes que incluso dan la posibilidad de una comunicación bidireccional entre las organizaciones y sus públicos, entre los medios de comunicación y sus propios públicos. Estas organizaciones, tanto públicas como privadas, han tenido que acoplar códigos y tácticas para comunicar sus mensajes.

El Internet es también excelente instrumento de las relaciones públicas. Hay que tener claro que el Internet, ahora posible a través de la fibra óptica y los servicios que ofrecen las televisoras de cable mediante el uso del ancho de banda, permitirá a los usuarios servicios nuevos de telecomunicación en cuanto a entretenimiento, persuasión, información y comunicación bidireccional.

Hemos visto cómo el estudiante y/o egresado de comunicación y periodismo, si bien cuenta con una formación académica universitaria, no posee el contacto e interrelación con el mercado de trabajo. La falta de vinculación entre la Universidad y la sociedad es latente. La formación académica no puede otorgar todo el conocimiento teórico y práctico, ya que existen habilidades y conocimientos que sólo se adquieren en la práctica. Sin embargo, ese conocimiento también puede ser propiciado por la Universidad mediante programas de integración social con instituciones públicas y privadas a manera no sólo del servicio social, sino mediante las prácticas profesionales constantes.

De hecho, los avances tecnológicos y sus implicaciones prácticas en las salas de redacción de los medios o en las oficinas de comunicación, publicidad, y relaciones públicas de organizaciones públicas o privadas, así como en los “*war rooms*” de políticos y representantes de gobierno, escapan de los programas académicos de las Universidades que por obvias circunstancias son rebasadas por el vertiginoso avance de las actuales tecnologías de la información.

La transformación social de esta forma, propicia un cambio acelerado, vertiginoso y constante, por ello es muy difícil que un plan de estudios se adapte a los tiempos actuales sobre todo cuando los planes deben contemplar cuatro años de programación académica mientras que la tecnología crece año con año y genera nuevos escenarios en los usos de la tecnología.

Mientras tanto, la sociedad requiere de profesionales especializados con campos de acción concretos y específicos. Pero, de dónde saldrían si nunca, pese a los talleres escolares, han podido estar en contacto (a excepción de unos cuantos que estarán laborando ya en algún medio) con el mercado de trabajo. La habilidad técnica necesaria sólo se adquiere en la práctica cotidiana.

Por ello es necesario, realizar prácticas profesionales mediante las relaciones institucionales de las escuelas con los medios de comunicación y organizaciones que requieren de servicios en materia de comunicación; por iniciativa propia del alumnado.

Nos desenvolvemos en un campo ya de por sí complicado. Desde su conceptualización, la “comunicación” enfrenta la duda de si se le ubica como “disciplina”, “ciencia” o “habilidad”, por lo que el campo laboral es también confuso e incierto, de ahí que además de periodistas, haya publicistas, publirrelacionistas, comunicólogos, comunicadores, etcétera.

El trabajo de periodista no surgió tras la aparición de las escuelas de periodismo, sino que el oficio comunicativo ya se practicaba desde antes, cuando surgieron las industrias de la información, la propaganda y el entretenimiento, de donde se requirieron especialistas (empíricos) en cada ámbito que, con el paso del tiempo, originaron la profesión como tal.

El oficio o profesión del periodista y del comunicador no puede escapar de los avances tecnológicos. La resistencia de las viejas generaciones ha tenido que ceder ante el uso generalizado y sistemático de las nuevas herramientas que permite el Internet.

Esta nueva posibilidad de ejercer la labor de comunicación de forma más dinámica, extensa y globalizada nos obliga también a ser más responsables mediante la profesionalización o mayor especialización en la materia. Conocer las herramientas y los elementos de la comunicación social como son la información, la publicidad, la propaganda y las relaciones públicas facilitarán al comunicador y/o periodista mejores condiciones para ejercer su encomienda y destacar profesionalmente.

La rápida transformación que deviene de la tecnología hace necesaria la urgente incorporación de planes de estudio acordes desde las Universidades; mientras tanto, la escuelas pueden establecer mejores planes de vinculación universitaria con organizaciones públicas y privadas a fin de procurar una mejor integración profesional y productiva.

El egresado de las carreras de comunicación puede, debe, especializarse por su propia cuenta, estudiando las materias correspondientes a su área de especialización, pero sobre todo, ejercitándose mediante prácticas profesionales en áreas acordes a las nuevas tendencias y nichos laborales emergentes como el ciberperiodismo, el periodismo ciudadano, la creación de canales de comunicación como los blogs, las redes sociales como Facebook, Twitter, LinkedIn, etcétera, pero con una aplicación metodológica y profesional que vaya mucho más allá de los simples comentarios, sino que se ejerza con una visión más comprometida con los temas de interés público, punto coincidente con el periodismo tradicional, aunque distinto en su forma.

Las demás áreas de especialización como la comunicación social, la comunicación organizacional, institucional o corporativa, es otra rama que debiera explorarse mucho más a fondo, siempre y cuando se cuente con la experiencia en el manejo de los géneros periodísticos y se haya conocido a fondo la operatividad y condiciones necesarias para tal o cual trabajo periodístico.

De cualquier modo, la comunicación es un proceso inherente a las prácticas sociales que compromete a un gran número de personas e instituciones. Desafortunadamente las estructuras teórica, investigativa, universitaria y profesional se han articulado no siempre de una manera armónica ni consistentemente entre sí.

El surgimiento de la profesión, antes del oficio, como periodistas y/o comunicadores data de mucho antes de siquiera pensar en la enseñanza académica en las escuelas. Por otro lado, está también el crecimiento exagerado de las escuelas de periodismo y/o comunicación que en México recientemente sumaban 74 instituciones de 224 que existen en América Latina. La cuarta parte de las escuelas en México son públicas y el resto son privadas. Aunque cabe señalar que el total de estudiantes inscritos en escuelas públicas corresponde a una cantidad invertida en esa proporción, es decir, 3 de cada 4 alumnos están inscritos en escuelas públicas.

Bajo esa óptica, el recurso invaluable es compartir el conocimiento mientras se avanza en un sistema de educación superior y en la constitución científica y académica de la comunicación como objeto de estudio. Mientras tanto los comunicadores sociales deben trabajar en impulsar la lógica y un trabajo de sistematización y difusión del conocimiento adquirido y producido, ahora disperso, amén del reforzamiento en el trabajo académico que pueda hacerse en las Universidades, descubriendo la lógica de la productividad que impera en la iniciativa privada, a la cual hay que considerar como uno de los mercados laborales del egresado de la carrera de comunicación pero también uno de los principales impulsores de formación social además del Estado, junto con los investigadores y docentes, así como de los usuarios y profesionales de la comunicación.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- ACKOFF, Russell L.; *Recreación de las corporaciones: Un diseño organizacional para el Siglo XXI*; México, Ed. Oxford University Press, 2000, 317 p.
- BERLO, David K.; *El proceso de la comunicación*; Buenos Aires, Ed. Ateneo, 239 p.
- BERNAYS, Edward L.; *Public Relations*; New York, Ed. Kessinger Publishing, 2004, 388 p.
- BOBBIO, Norberto y Mateucci, N.; *Diccionario de política*; México, Ed. Siglo XXI Editores, 1983, 1698 p.
- BUENDIA, Manuel; *Ejercicio Periodístico*; México, Ed. Océano, 206 p.
- BURGELMAN, Robert and Grove, Andrew; *Strategy is destiny. How strategy-making shapes a company's future*; Nueva York, Ed. The Free Press, 2002, 250 p.
- CADET, André; *La Publicidad: del instrumento económico a la institución social*; Barcelona, Ed. Hispano-Europea, 1971, 246 p.
- CAMPBELL, A. y Nash, L.; *A sense of mission, reading mass*; Ed. Addison Wesley, 1992, 317 p.
- CASTELLS, Manuel; *La era de la información: Economía, Sociedad y Cultura*; México, Vol. 1, Siglo XXI Editores, 2000, 590 p.
- CHOO, Chun Wei; *La organización inteligente*; Inglaterra, Oxford University Press, 1999, 350 p.
- CUTLIP, Scout y Center, Allen; *Relaciones Públicas eficaces*; Madrid, Ed. Rialp, 1975, 611 p.

- D'APRIX, Roger; *“La Comunicación para el cambio: Cómo conectar el lugar de trabajo con las cambiantes demandas del mercado”*; Barcelona, Ed. Granica, 1999, 204 p.
- DRUCKER, Peter F.; *La sociedad post-capitalista*; Bogotá, Ed. Norma, 1994, 244 p.
- DRUCKER, Peter F.; *El Management*; Buenos Aires, Ed. Sudamericana, 2002, 158 p.
- FERNANDEZ Collado, Carlos; *La Comunicación Humana en el mundo Contemporáneo*; México, Ed. McGraw-Hill, 2001, 411 p.
- FERNANDEZ Collado, Carlos (coordinador); *La Comunicación en las organizaciones*; México, Ed. Trillas, 2002, 273 p.
- FOFEL, Jean Francois y Patiño, Bruno; *La Prensa sin Gutemberg*; Madrid, Ed. Punto de lectura, 2007, 205 p.
- HABERMAS, Jurgen; *Historia y crítica de la opinión pública: la transformación estructural de la vida pública*; México, Ed. Gustavo Gily, 1994, 337 p.
- HERNANDEZ Lomelí, Francisco; *Comunicación y Sociedad*; Guadalajara, Depto. de Estudios de Comunicación Social (DECS) Universidad de Guadalajara, número 25, septiembre 1995, 209 p.
- KOTLER, Philip; *Dirección de Mercadotecnia*; México, Ed. Pearson Educación, 2006, 816 p.
- LARA, Maria Luisa; *Filantropía empresarial*; México, Ed. Pax, México, 2000, 135 p.
- LEÑERO, Vicente y Marín, Carlos; *Manual de Periodismo*; México, Ed. Grijalbo, 1986, 315 p.

- LEVINAS, Emmanuel; *Fuera del Sujeto*; Madrid, Serie colección Espirit, No 27, Ed. Caparrós, 1997, 170 p.
- MATTELART, Armand; *La mundialización de la Comunicación*; Barcelona, Editorial Paidós, 1998, 128 p.
- MCLUHAN, Marshall; *Comprender los medios de comunicación*; Barcelona, Ed. Paidós comunicación, 2001, 411 p.
- MENENDEZ, Antonio; *Comunicación Social y Desarrollo*; México, Ed. Serie de Estudios No. 24 UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 1977, 205 p.
- MONZÓN Arribas, Cándido; *Opinión Pública, comunicación y política, la formación del espacio público*; Buenos Aires, Ed. Tecnos, 1996, 392 p.
- NOSNIK, Abraham; *Comunicadores y organizaciones: Curso de comunicación organizacional: La Planeación y gestión efectiva de sus procesos*; México, UIA, 1995, citado por Rebeill Corella, María Antonieta, en *El poder de las comunicaciones*, México, Ed. Plaza y Valdéz, 386 p.
- OLFFE, Claus; *Contradicciones en el Estado de Bienestar*; México, Ed. CONACULTA/Alianza editorial, 1991, 309 p.
- ORTEGA Y GASSET, José; *La rebelión de las masas*; España, Ed. Espasa Calpe, 2006, 324 p.
- RÍOS Szalay, Jorge; *Relaciones Públicas, su administración en las organizaciones*; México, Ed. Trillas, 1996, 130 p.
- RIVADENEIRA P, Raúl; *La opinión Pública, Análisis, estructura y métodos para su estudio*; México, Ed. Trillas, 1986, 223 p.

- ROUSSEAU, Jean Jaques; *Julie o La nueva Eloisa*; Madrid, Ed. Akal, 2007, 832 p.
- SILICEO, Alfonso; *Líderes para el Siglo XXI: lo que los dirigentes de hoy y de mañana deben aprender de grandes líderes y maestros de la humanidad*”; México, Ed. McGraw-Hill, 1998, 154 p.
- SOUSTELLE, J; *La vida cotidiana de los aztecas en vísperas de la Conquista*”; México, Ed. Fondo de Cultura Económica, 136 p.
- STANTON, William, Etzel, Michael y Walker, Bruce; *Fundamentos de Mercadotecnia*; México, Ed. McGraw Hill, 680 p.
- VALDÉS; Luigi; *Conocimiento es futuro*; México, Editado por CONCAMIN, 1998, 420 p.
- VERDIER, H; *Las relaciones públicas*; Barcelona, Ed. Casanovas, 1959, 339 p.
- WEBER, Max; *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*; México, Ed. Colofón, 2007, 271 p.
- WEISE, O; *La Escritura y el libro*; Barcelona, Ed. Labor, 1951, 179 p.
- YOUNG, Kimball; *Psicología social y de la propaganda*; Buenos Aires, Ed. Paidós, 1969, 249 p.

FUENTES HEMEROGRÁFICAS

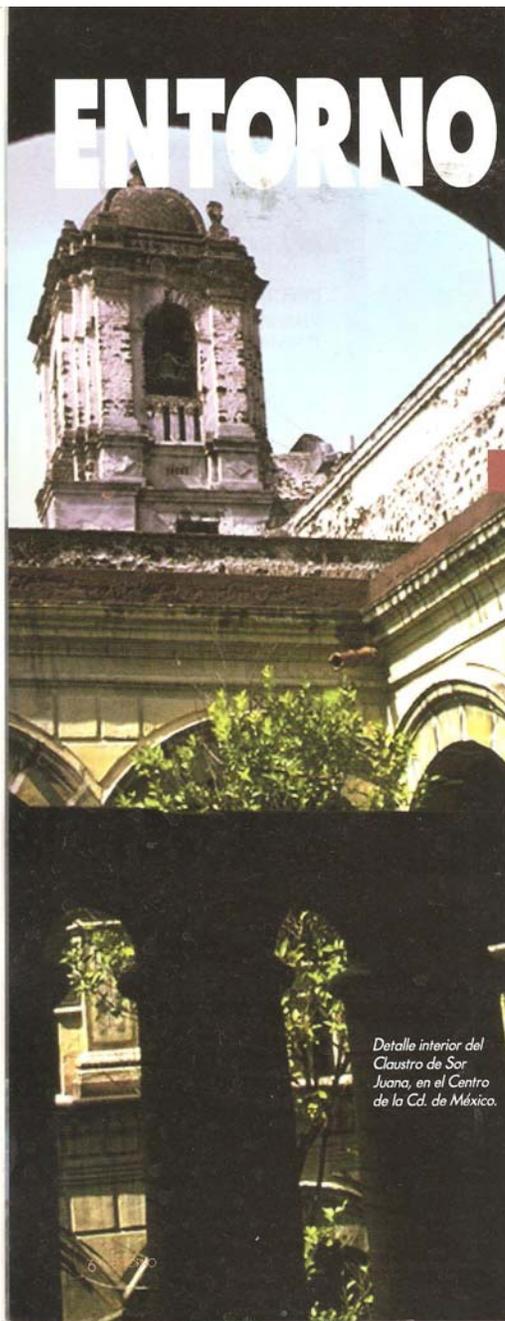
- DRUCKER, Peter F.; *The coming of the new organization*; Harvard, Massachusetts, en revista Harvard Business Review, Número 88, 1988.
- *El Universal*, diario; Editor. J. Francisco Ealy Ortiz, México, 26 de julio 2006, Primera plana.
- Entorno Turístico, revista; Editor Fernando Gómez, México, 2006, 48 p.
- ESQUIVEL, José Luis; *El Futuro de la Prensa*; México, publicado en *Revista Mexicana de Comunicación*, No. 110, abril-mayo 2008.
- *Excélsior*, diario. Directora Patricia Guevara, México, Lunes 25 de junio 2001, Primera plana.
- GÓMEZ Suárez, Fernando; *Nuevo aeropuerto, asunto de seguridad nacional*; publicado en *Novedades*, Diario; México, Editor Rómulo O´Farril, 17 de diciembre 2000, sección *A fondo*.
- GÓMEZ Suárez, Fernando; *Hay solución al tráfico aéreo del AICM*; publicado en *La Crisis*, Diario, México, Editor Carlos Ramírez, 7 de abril 2003, secc. editorial.
- GÓMEZ Suárez, Fernando; *De aeropuertos y libre empresa*; publicado en *El Asesor de México*, semanario; Editado en México y Monterrey, 5 de noviembre 2001.
- GÓMEZ Suárez, Fernando; *Por un camino de Luz*; publicado en *Ovaciones*, diario; Director Alberto Ventosa, México, 14 de mayo 1999. Pag. 12-A, (secc. sociales).

- GÓMEZ Suárez, Fernando; *El problema trilateral es de equidad y justicia*; *Punto*, semanario; Director Benjamín Wong C, México, 25 febrero 1991.
- MARTÍNEZ, Alberto; *Propondrán académicos reformas para Código Civil*; México, publicado en *Reforma*, diario, Editado por Alejandro Junco, 3 de noviembre de 1998. p. 5 B.
- s/a; *Mexikos luftfahrt steck in turbulenzen*; publicado en *Wirtschaft*, diario; Alemania, domingo 8 de noviembre 2007, No. 260, p. 33.

FUENTES CIBERGRÁFICAS

- NOSNIK, Abraham; *De fuentes egoístas a comunidades de inteligencia comunicativa: Exploraciones sobre el universo conceptual de la comunicación humana*; México, publicado en Razón y Palabra, (revista electrónica de comunicación del ITESM, Campus Edo. México, Número 25 año 7, febrero-marzo de 2002.
www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n25/anosnil.html
- NOSNIK, Abraham; *Linealidad, dinamismo y productividad, tres concepciones de la comunicación humana y social*; México, publicado en *Razón y Palabra*, revista electrónica de comunicación del ITESM-Campus Edo. de México, Número 1 año 1, enero-febrero de 1996.
([www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos\(anteriores/n1/nosnik1.html](http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos(anteriores/n1/nosnik1.html)
- ROJAS, Octavio; *La nota de prensa*; México, artículo publicado en *Razón y Palabra*, Abril-mayo 2003, Num. 32.
(www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/orojas.html)
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes; Website: SCT.
emexico.gob.mx/wb2/eMex/eMex_El_Correo_Prehispanico.

ANEXOS



Detalle interior del Claustro de Sor Juana, en el Centro de la Cd. de México.

A:

CRISTINA PACHECO

LA MUJER Y LA VIDA EN UN CAMINO DE LUZ

A sí como la fotografía registra la luz, Cristina Pacheco registra la luminosidad de las personas mostrándonos semana a semana los oficios, los sitios, las costumbres y los usos de la población mexicana.

Quién mejor que Cristina, que conoce cada rincón del país, que ha tratado a gente de todos los oficios, que haceres y sentimientos para, en voz de una destacada mujer, conocer a México en auténtico acercamiento con sus valores y costumbres.

Cristina ¿cómo afrontas los riesgos de tu profesión, al andar entre tanta gente, entre tantos lugares incluso peligrosos para una mujer?

He sorteado los riesgos igual que todos los mexicanos, no en función de ser mujer, no creo que sea tan complicado, he vivido con los grados de dificultad y con los grados de fascinación que tiene la ciudad. No quiero vivir distinto ni vivir con privilegios. He recorrido la ciudad a pie, coincidiendo con Renato Leduc recuerdo que alguna vez conversamos acerca de la ciudad y me decía "tu y yo caminamos mucho, yo soy un hombre que nunca ha tenido coche, soy un caminante infatigable que ha podido ver las maravillas de la ciudad y de la gente mucho más de cerca".

En ese largo andar de tu vida, luego de conocer y de pulsar a tanta gente y tantos rumbos, ¿en qué personaje u oficio te ha gustado más detenerte?

Yo creo que todos, he sido muy afortunada con mi trabajo, me encantan los organilleros, los basureros, es gente que reflexiona mucho acerca de la ciudad y de sí mismos pues trabajan en horas de la madrugada, solos. En la plaza Roldán una vez entrevisté a tres teporochitos que me dieron una visión de lo que es vivir en un punto tan bello de la ciudad, atrás del Claustro de Sor Juana, que me decían en una postura de total desprendimiento, eran

ANEXO A (Entrevista a Cristina Pacheco)

como tres Sancho Panza maravillosos que me decían: "Los que sufren son los otros, nosotros no tenemos bienes, si sube la bolsa a nosotros no nos afecta, nuestro consumo es tan pequeño que a nosotros en realidad nos da lo mismo...". Todo eso me ha enseñado mucho. El otro día caminando por el centro de la ciudad, entre comerciantes, turistas y muchísima gente que sólo ves ahí, encontré un papelito que decía "Se planchan rebozos", entré y ahí realicé uno de los programas y encuentros más hermosos en mi vida. ¿Cuántas personas podrían llegar ahí? ¿acaso no se planchan con máquina? No, se planchan con unos rodillos de madera. En estos tiempos nadie usa rebozos y estos señores literalmente se están muriendo de hambre por falta de trabajo, cobran un peso, y tú podrás preguntarte ¿porqué no cierran el negocio? sólo porque aman su trabajo, porque ellos saben desde generaciones atrás lo que es una tradición. Ese tipo de cosas maravillosas y de contrastes sólo se encuentran en México.

Todas esas cosas me han cambiado me han enseñado una realidad de la que soy partícipe y responsable igual que tu, igual que todos. De lo que he aprendido mucho es de la voz de las mujeres, es impresionante ver la lucha constante, silenciosa, feroz que realizan todos los días para sortear todos los problemas de la ciudad, para satisfacer las necesidades de la familia con recursos mínimos y además no perder el deseo de vivir y la capacidad de ser felices. Sólo de escuchar sus jornadas me canso; hay un sentido de la responsabilidad y un sentido del honor en estas mujeres realmente muy bonito que las hacen ser muy generosas con la vida y con los demás.

Teniendo tantas actividades, en la Radio, en la Televisión, en la Prensa escrita ¿cómo es que te das tiempo para ti?

Lo que pasa es que soy abominablemente organizada. Me levanto a las 5 y media y escucho el noticiero de la Q porque me interesa y ahí trabajo. Procuero llevar todo en orden. No llevo una vida social intensa, no hay tiempo, me interesa mucho más tener tiempo para mi vida familiar, trabajo todo el día hasta las cuatro de la tarde y después procuro no salir porque además atiendo mi casa y atiendo mis cosas, eso es una ayuda muy grande: decidir no salir de mi casa; el hecho de estar en mi casa me ayuda mucho, aprendo mucho de mi trabajo como periodista, salir me resta tiempo para todas esas cosas.

Es tan grande nuestra ciudad, que podemos pasar miles de veces por un mismo lugar y nunca apreciar las cosas valiosas que hay en México, ¿Qué hará falta para poder apreciar todo ello?

Hace falta pasión, hace falta saber sentirla en el alma, sentirla en el estómago. Es una ciudad muy maltratada, muy descuidada, pero es una ciudad de una belleza extraordinaria. Hay un dispendio en esta ciudad, hay algo que yo no puedo definir, hay lugares de los que no puedo salir. Son lugares mágicos, que hierven de vida, están llenos de fantasía, hay algo mágico en todas las calles: en todos lados existe un fantasma, hechos fantásticos de nuestra ciudad, gente que nos cuenta de historias, túneles o aparecidos. En todos lados, aún los más lejanos, existen túneles y ánimas que mueven, hacen y

desaparecen. Esa coexistencia entre lo real y lo imaginario es tan necesaria en nuestra sociedad, producto de muchas cosas no resueltas, ahí están las enseñanzas indígenas, las muertes extrañas, las historias fantásticas que siempre conviven en nuestro México.

Yo tuve la suerte de escoger mi labor. No me interesa escoger otra labor, desde niña quise ser periodista. Como niña de campo, veía yo muchas películas aunque no sé si alguna habrá influido en mi vida. Crecí en la zona de Tacuba ahí tuve una maestra por cinco años que me enseñó mucho de la vida y que cada mañana que me levanto agradezco a esa mujer, con



Cristina Pacheco detuvo un momento su largo andar para conversar con Entorno Turístico en sus oficinas de la XEW Radio.

ENTORNO 7

ANEXO A (Entrevista a Cristina Pacheco)



Luis Caballero Benítez

verdadera vocación para enseñar los valores, uno de ellos: que hay que ser disciplinado, que no hay que dar un golpe hoy y otro hasta mañana; quien vino a terminar esa enseñanza fue José Pagés Llargo, con quien trabajé en la revista "Siempre!" y quien me dijo: "Si quieres ser periodista y trabajar aquí me debes prometer una cosa: aquí se debe cumplir con el trabajo, se entrega el miércoles a las once de la mañana; si alguien se murió, si tuviste un hijo, lo que fuera, tu deber es cumplir con tu trabajo, si no te quedas fuera". Creo haber cumplido ampliamente con mi trabajo. Aún entregando el último día, así fuera cayéndome entrego el trabajo, ya tendré tiempo el fin de semana para enfermarme o lo que sea. No hay pérdida de tiempo. Me inculcaron como una especie de sentido del honor, de respeto al trabajo, eso aprendí en el campo, donde el lenguaje es muy directo, franco y real.

Si viniera una persona que tú estimas mucho ¿a dónde la llevarías a pasar por la ciudad de México?

Indudablemente al Centro Histórico a recorrer todas sus calles, le haría que se detuviera a mirar hacia arriba, incluso un poco más arriba, siempre hay cornizas, siempre hay alféizares, techos, restos de edificios que te hablan de una majestuosidad de la Ciudad de México; pero también le invitaría a ver los rostros de la gente con gestos muy marcados por la vida, no hay esa cosa suave de invernadero, es una cosa dura y muy apasionante. Le pediría también que escuche la música, música que nos arroba, que nos inunda, por todos lados hay música en esta ciudad. Le pediría que pensara que esta ciudad no se destruyó sola, que la fueron destruyendo generaciones de personas indiferentes, y que la vieran no como una ciudad museo, yo quiero que la vean como un centro donde bulle gente que le da vida a todas las calles.

8 ENTORNO

Cristina ¿Porqué el negro?

El negro es un color que me gusta. Como tú sabes soy de Guanajuato, ahí siempre se usaba el negro o el azul oscuro. El luto siempre estaba presente en todas las calles, La muerte estaba presente todos los días. Siempre había muertos que velar, muertos que exhumar, muertos siempre y por eso se acostumbraba el luto riguroso, incluso desde muy niñas en que participábamos en velorios totalmente ataviadas con el velo riguroso. Mi mamá se vestía mucho de negro o de morado, que es un color que me gusta mucho, así la recuerdo, yo era la menor de sus 18 hijos, era una mujer maravillosa que la única vez que la recuerdo con un vestido de color era con un vestido drapeado morado. Así la recuerdo y así crecí, por eso el negro realmente me gusta.

De lo que se ha perdido ¿Qué es lo que realmente extrañas de esta ciudad?

Extraño la gente que se ha ido, mis amigos y tanta gente querida.

Periodista, escritora y cronista, Cristina Pacheco ha merecido reconocimiento de diversas asociaciones y grupos, pero el más importante es el que la sociedad mexicana le brinda en cada saludo, en cada palabra a través de su cámara, en su programa "Aquí nos tocó vivir" del Canal Once, en su programa en la XEQ, de Televisa Radio y en la Jornada.

Esposa de José Emilio Pacheco, forma una dupla que destaca sin proponérselo en la vida cultural de la sociedad mexicana, esa sociedad absoluta, real, que formamos gente como usted, como yo, como todos quienes gozamos y padecemos nuestra ciudad, una ciudad con vida, que hierve y que siente y que siempre nos guarda una sorpresa en cada rincón de sus calles, una enseñanza o la sonrisa de su gente.



Luis Caballero Benítez

ANEXO B (Reportaje acerca de TLC en Semanario Punto).

PUNTO

México, DF, 25 de febrero de 1991

El problema trilateral es de equidad y justicia

Por el Tratado hay tenso ambiente en Canadá, Estados Unidos y México

Fernando Gómez Suárez

El anuncio emitido hace 20 días acerca de que México, Canadá y Estados Unidos negociarían un Tratado de Libre Comercio cobra cada vez mayor relevancia; puso en marcha un proceso que recompensará y enriquecerá a los tres países en mayor o menor medida, creando uno de los mercados liberalizados más grandes del mundo.

El aspecto de la equidad y la justicia en el acuerdo trilateral es tema de debate abordado por especialistas y economistas en estos últimos días. La incertidumbre que priva en la mayoría de los sectores de nuestro país creó fuerte presión, manifiesta en foros abiertos convocados no sólo en México sino también en Estados Unidos y Canadá; influyentes grupos sindicales, ecologistas y políticos han hecho patente su desacuerdo con el TLC.

Tras la integración de Canadá a las negociaciones para lograr un Tratado Norteamericano de Libre Comercio -TNLC- se han modificado las perspectivas que se abren dándose para el acuerdo entre México, Canadá y Estados Unidos, lo que ha generado una serie de dificultades que se incorporarán a la mesa de discusiones que se estableció a partir del pasado 5 de febrero.

Cabe recordar que el gobierno de Canadá negoció su Acuerdo de Libre Comercio con Estados Unidos en 1987. Tras este acto de relevante trascendencia fuentes diplomáticas han expresado que no es un acuerdo perfecto, pero que es un buen acuerdo. Es un acuerdo que está funcionando para el beneficio mutuo que, como potencias económicas, persiguen tanto el gobierno de Estados Unidos como el de Canadá.

Al parecer la firma de ese acuerdo bilateral nunca ha sido popular en Canadá. Ha sido cualquier cosa menos eso. Se ha convertido en el chivo expiatorio para todos los problemas reales e imaginarios que afectan al país.

El historiador y hombre de letras británico Lord Macaulay escribió al respecto: "El libre comercio, una de las mayores bendiciones que un gobierno puede conferir a su pueblo, es impopular casi en cualquier país".

Es por ello que uno de los principales inconvenientes -que habrá que contrarrestar- para el Tratado de Libre Comercio entre México, Canadá y Estados Unidos, será el de los grupos opositores a dicho acuerdo.

John C. Crosbie, ministro de Comercio Internacional para Canadá, por su parte ante tal situación ha respondido que si todos creyesen a los que critican este acuerdo, todos los que perdieron su trabajo en los pasados tres años lo perdieron entonces debido al TLC; todas las fábricas que han cerrado en los últimos tres

años lo hicieron debido al TLC. Siendo así, hasta los pájaros que han caído durante los últimos tres años fueron tirados de los árboles por el TLC.

La inconformidad por parte de los grupos opositores, principalmente organizaciones laborales y políticas, ha creado un ambiente considerablemente tenso en los tres países del norte de este continente.

Podríamos entonces preguntar ¿por qué Canadá decidió formar un TLC uniéndose a EU y México para negociar un Tratado Norteamericano de Libre Comercio (TNLC)? ¿Por qué querría el gobierno de Canadá complicar su ya de por sí difícil situación, negociando un más libre comercio? ¿Puede el gobierno canadiense, que se tambalea por las críticas generadas por el TLC, concluir y vender -a su propia sociedad- un TNLC?

La mejor respuesta puede ser simple. Un Tratado Norteamericano de Libre Comercio tiene sentido porque es una buena política pública -buena política

económica, buena política comercial y buena política exterior (aunque no sea una buena política interior)- para Canadá, Estados Unidos y México.

En los tres países será impopular, al menos en algunas regiones. Por ello, el ministro canadiense no ha dudado en apuntar que deberemos ser muy decisivos para superar el daño que harán los boicoteadores y los que quieren detener al mundo y bajarse de él, a quienes Crosbie ha señalado como "reaccionarios" y como los responsables de estar infundiendo temor a la población con miras a crear un rechazo al TNLC.

John C. Crosbie, al igual que su homólogo mexicano Jaime Serra Puche, estima que el TNLC es una buena política en base a que las respectivas sociedades han adquirido cada vez mayor conciencia en cuanto a la importancia que representa la competencia internacional. Considera asimismo, que el bienestar futuro requiere ganar un acceso más abierto y más seguro a los mercados extranjeros.

ANEXO B (Reportaje acerca de TLC en Semanario Punto).

Ahora bien, lo más importante es que hemos aprendido la necesidad de emprender acciones para mantener y asegurar el acceso a nuestro propio mercado. Hemos ido aprendiendo que si no se puede competir en casa, no se puede competir afuera. Hemos aprendido que se necesita desarrollar una economía nacional más fuerte y con mayor proyección hacia el exterior.

Un sentimiento común entre el gobierno de Canadá y el de México es el de atraer nueva inversión extranjera; desarrollar los vínculos corporativos y gubernamentales que abran el camino al comercio en el futuro, ya no sólo en el rubro de las materias primas sino también en las manufacturas y servicios. Aunque ello deba garantizar el acceso a la tecnología más actualizada -renglón en el que México está muy por debajo del nivel canadiense-

La determinación de Canadá es la de asegurar que su economía se adapte a las presiones de una economía mundial aunque para ello, afirma Crosbie, se ha

tropezado con las poderosas fuerzas proteccionistas y nacionalistas, fuerzas en las que el gobierno canadiense ha dejado de creer, pues considera que el proteccionismo "no tiene ningún papel para preparar a Canadá en el siglo XXI. Creemos que los gobiernos deben manejar el cambio, no convertirse en sus víctimas".

La sola conformación de una región económica como lo es la norteamericana, genera un estímulo de contrariedades en las que se confrontará la realidad de la interdependencia económica con la competencia mundial y la localización geográfica. Esto ha traído consigo el problema de ajustarse a la vanguardia en un grado tal, que el ajuste requerirá de un consenso nacional que favorezca la competencia entre el gobierno, los negocios y el trabajo.

Esta será una tarea ardua con la que se enfrentarán los congresistas de los tres países integrantes, en la que sus representantes han emitido consideraciones al respecto, como la del senador Emilio M. González, quien se pronunció a favor

de que en la Cámara del Congreso de la Unión no se rechacen los procedimientos conducentes al TNLC.

Asimismo, John C. Crosbie señaló: aquí en México "Para aquellos que creen que las economías prosperan tras altos muros arancelarios y otras formas de protección que se burlan del resto del mundo, el libre comercio es una mala política. Pero para quienes creen que América del Norte (incluyendo México) prosperará a través de condiciones comerciales más abiertas, para quienes creen que las barreras retardan el crecimiento y que las fronteras cerradas nutren la ineficiencia, el libre comercio tiene sentido".

El Acuerdo de Libre Comercio entre Estados Unidos y Canadá cubre ahora la mayor relación comercial bilateral del mundo, con más de 200 mil millones de dólares canadienses en comercio durante 1990. Gobierna un margen sin precedentes de actividades económicas incluyendo el comercio de

bienes y servicios, así como las inversión. "Este ALC hace más por lograr un acceso a mercados abiertos bajo las reglas de la ley, que nada de lo que se ha logrado bilateralmente bajo el GATT hasta ahora", puntualizó Crosbie.

En un informe reciente, el Royal Bank of Canada señala que en 1988 hubo un flujo de inversión directa neta de 7 mil 300 millones de dólares. En los primeros tres trimestres de 1990 hubo una reversión sustancial. Ahora se tiene un flujo de inversión neta a Canadá.

INTERCAMBIO COMERCIAL (1989)	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
COMERCIO CANADIENSE CON MEXICO (millones de dólares canadienses)	603.1	1698.4
COMERCIO CANADIENSE CON EU (idem)	97 930.0	87 914.3
COMERCIO MEXICANO CON EU (Millones de dólares estadounidenses)	23 276.9	20 633.3

FUENTE: Northamerican Free Trade Agreement

ANEXO B (Reportaje acerca de TLC en Semanario Punto).

Puede ser que los inversionistas extranjeros y nacionales vean a Canadá como un lugar atractivo para hacer negocios al igual que a México, donde la mano de obra es muy barata y los costos son muy inferiores en comparación con los de Estados Unidos y Canadá.

De concretarse este tratado trilateral, se transformaría un área de libre comercio con aproximadamente 275 millones de personas, en otra con más de 360 millones de habitantes, mayor que los 12 países de la Comunidad Europea y con una producción total de seis trillones de dólares.

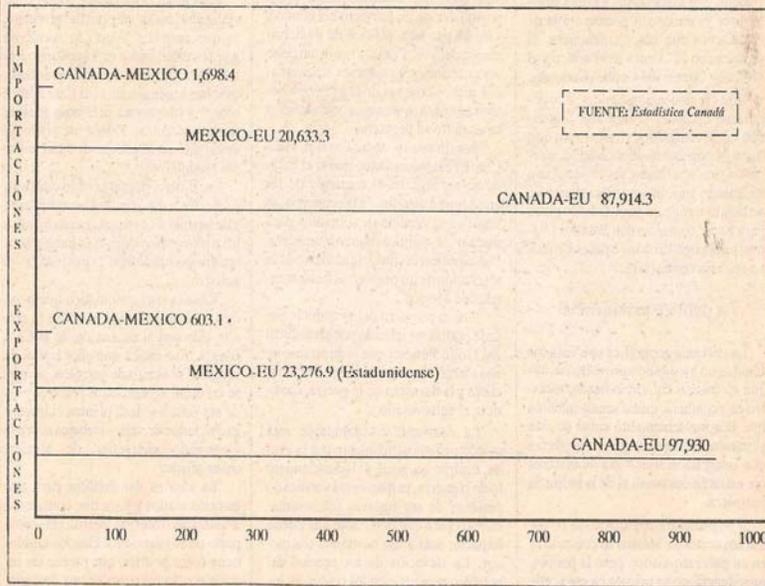
Las ventajas de acceder al mercado mexicano derivan entonces de las pers-

pectivas, de lo que sucederá en los próximos años, puesto que de no integrarse en el Acuerdo entre México y Estados Unidos, Canadá sufriría una gran desventaja frente al comercio y los flujos de inversión norteamericanos, es decir, que Canadá no podrá expandir sus exportaciones y se verá enfrentado a la competencia de los productos mexicanos, lo que representa un peligro inminente, pues los productos que se exportan de México a Estados Unidos son similares a los que vende Canadá a su vecino país.

Un acuerdo entre los tres países ayudará a reforzar los vínculos y promover

metas comunes y valores compartidos. Nuestras sociedades se beneficiarán no sólo de un mayor intercambio económico, sino también de una mayor interacción entre estos pueblos. La experiencia de todas las épocas testimonia ampliamente que el comercio es siempre el agente más potente de la paz, la amistad y el respeto mutuo entre las naciones.

Los rápidos cambios que tienen lugar en nuestro mundo parecen cargados de riesgo más que de promesas. Al responder constructiva y creativamente, podremos manejar el cambio para nuestra ventaja común en lugar de resistirlo para nuestra desventaja común.



ANEXO C (Artículo de opinión en Periódico Novedades)

NOVEDADES Editor: JUAN RUIZ HEALY

Domingo 17 de diciembre de 2000 **Novedades A Fondo**

PERSPECTIVA



Nuevo aeropuerto: asunto de seguridad nacional

El aeropuerto de Tizayuca, Hidalgo, es la solución a los problemas de congestión aérea en el Distrito Federal.

POR FERNANDO GOMEZ SUAREZ
Consultor privado, especialista en Transportes y Comercio Exterior

Vea PERSPECTIVA página 63

Un país que no cuente con infraestructura adecuada está condenado al estancamiento. Desafortunadamente, no contamos con un Plan de Desarrollo en el que se integren las necesidades del sector industrial, del sector turístico y del transporte, y mucho menos con una visión a futuro. Un claro ejemplo son los aeropuertos mexicanos. Tenemos un conjunto de 82 terminales aéreas, 58 eran aeropuertos comerciales administrados hasta 1998 por el organismo Aeropuertos y Servicios Auxiliares, los 33 más productivos se concesionaron a tres grupos que hoy controlan sus ingresos comerciales tras haber pagado sólo el 15 por ciento de su valor.

El asunto es que hasta el momento tenemos un cúmulo de aeropuertos, todos ellos sin integración estratégica a una red aeroportuaria que siquiera permita el crecimiento regional, la desconcentración de vuelos en el Distrito Federal y mucho menos responder ante el embate de un desastre natural como la erupción del volcán Popocatepetl.

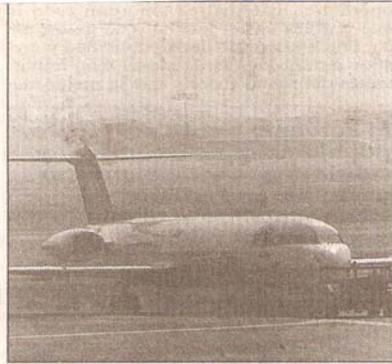
Pensar en cómo hacer más eficientes los aeropuertos ha estado lejos de las políticas públicas. Para no ir más lejos, basta

Tenemos un conjunto de 82 terminales aéreas, 58 eran aeropuertos comerciales administrados hasta 1998 por el organismo Aeropuertos y Servicios Auxiliares, los 33 más productivos se concesionaron a tres grupos que hoy controlan sus ingresos comerciales tras haber pagado sólo el 15% de su valor

ver la provocada saturación del Aeropuerto de la Ciudad de México, donde no obstante las inversiones que han hecho aerolíneas, grupos privados y el Gobierno, el desorden prevalece para facilitar oscuros intereses de quienes promueven el caos y el deficiente servicio. Por ello, cuando se habla de construir otro aeropuerto que complemente o sustituya al actual, sólo se politiza y no se resuelve nada en concreto.

¿Por qué esa decisión ha sido tan difícil en los últimos 30 años y más durante el último sexenio? Quizás porque hasta hace poco nadie sabía de lo rentable que son los aeropuertos que, además de la Comisión Federal de Electricidad y Pemex, son las principales fuentes de ingresos para el país. La privatización o "concesión", como eufemísticamente se le llama, no era necesaria en aeropuertos, ni lo será en el caso de los otros dos organismos, bastaba aplicar su autonomía financiera ya que la centralización de nuestra

Anexo C (Artículo de opinión en periódico Novedades)



EL nuevo aeropuerto debe contemplar la fuerza de la naturaleza y no la fuerza de ciertos grupos. El proyecto de Tizayuca podría aportar la solución.

economía les dejaban exiguos presupuestos para subsistir y no vender a "la gallina de los huevos de oro". Nuestros flamantes secretarios de Estado y su cuadro de colaboradores no han sido capaces de asimilar experiencias exitosas en otros países, como Francia, donde cuentan con autonomía financiera en el rubro de la electricidad, o como los aeropuertos en Estados Unidos que son administrados sin cargo al erario federal, como empresas financieramente sanas por los gobiernos estatales, municipales o el Federal.

Por ello, y debido a que el aeropuerto capitalino concentra (en honor de nuestra centralización federativa), el 40 por ciento de los vuelos que se realizan en el país, su privatización no podría ser más apetitosa. En el último sexenio los funcionarios han postergado al menos 18 ocasiones una decisión acerca del lugar ideal para el nuevo aeropuerto. Pero es tan complejo a la luz de esos intereses, que la Secretaría de Comunicaciones y Transportes tampoco con-

La privatización o "concesión" no era necesaria en aeropuertos, ni lo será en el caso de los otros dos organismos, bastaba aplicar su autonomía financiera

vocó a un análisis interdisciplinario abierto. El plan para contar con un aeropuerto nuevo, que debiera obedecer a razones de seguridad nacional más que a la supuesta saturación con la que algunos tratan de espantarnos, se ha pospuesto infinitamente.

Hasta el momento Texcoco y Tizayuca se nos han presentado como opciones fina-

listas. Mucho se ha analizado acerca de los pros y contras de una u otra opción, lo cierto es que debería ponderarse la seguridad nacional y el beneficio social por encima de todo. El centro del país no cuenta con un aeropuerto alterno en caso de contingencia. Los vuelos son desviados eventualmente hasta Acapulco, Guadalajara o Monterrey cuando en el aeropuerto capitalino se presentan bancos de niebla, pero ¿qué pasaría ante una constante erupción de ceniza volcánica del Popocatepetl, prohibitiva para los vuelos de toda aeronave? Sencillamente la capital del país se quedaría incomunicado, con una dramática afectación en las actividades productivas del país.

La decisión del nuevo aeropuerto debe contemplar antes que nada la fuerza de la naturaleza y no la fuerza de ciertos grupos. El proyecto de Tizayuca, Hidalgo, podría aportar la solución a esta problemática. Lo cierto, lo tangible hasta el momento, es que era necesario que el Popocatepetl nos recordara con estruendosa convicción su presencia milenaria y que seguirá incólume por muchos siglos más.

Mientras tanto, depender de un solo

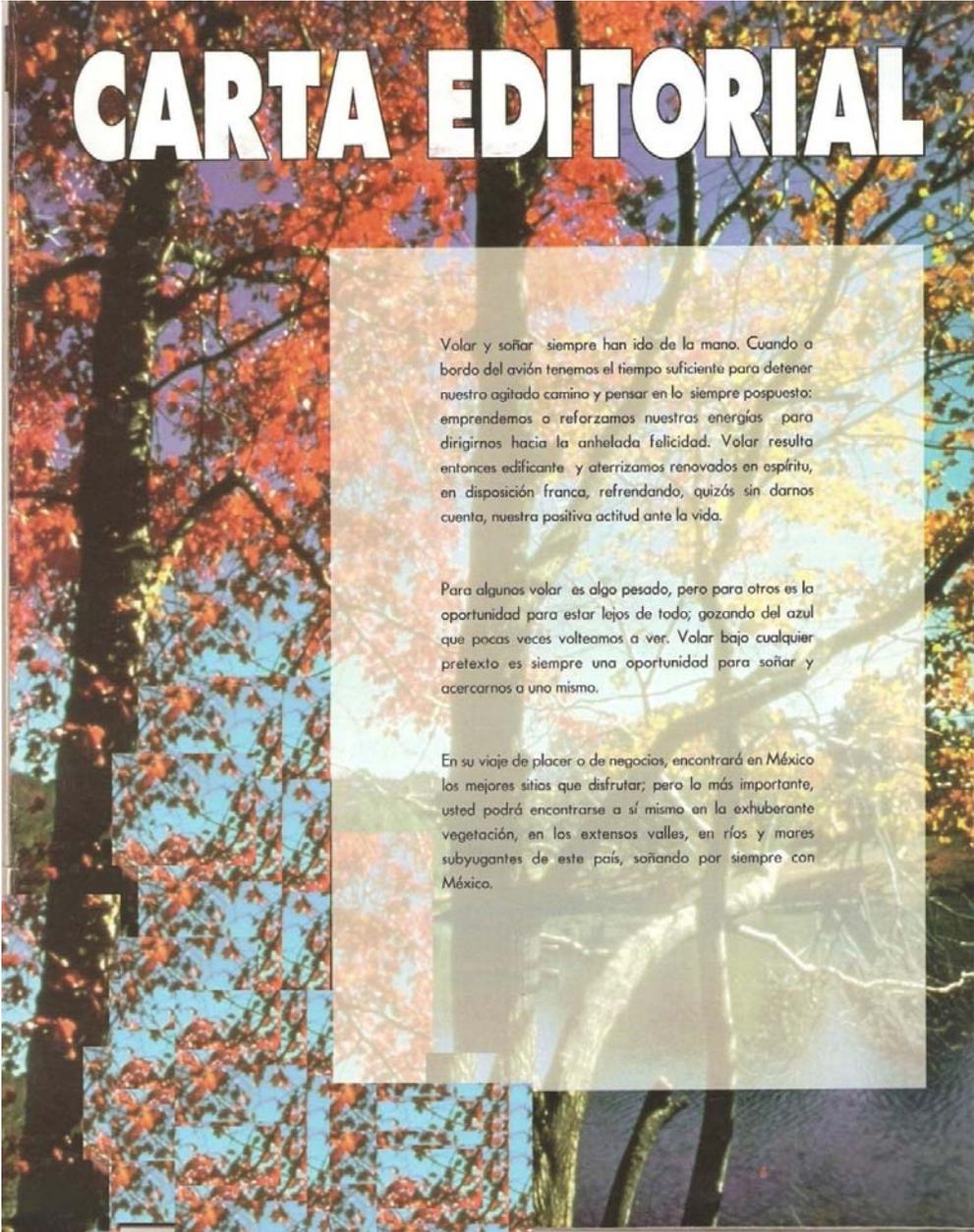
Nuestros flamantes secretarios de Estado y su cuadro de colaboradores no han sido capaces de asimilar experiencias exitosas en otros países, como Francia, donde cuentan con autonomía financiera en el rubro de la electricidad, o como los aeropuertos en Estados Unidos que son administrados sin cargo al erario federal

aeropuerto, por mucha vida útil que se le procure, pondría en serio riesgo la seguridad de los sistemas de transporte que el país requiere dado que la prevención debiera ser el eje central de todo programa de seguridad nacional.

Tener, como en otras ciudades del mundo, dos o más aeropuertos para una ciudad, no es cuestión de vanidad o soberbia, es cuestión de seguridad nacional dadas las implicaciones de un atentado, un desastre natural o un accidente que pudieran ocasionar por consecuencia el derrumbe de la industria aeronáutica y de todos los sectores productivos que dependen de ella, justo donde se genera el 3.4 por ciento del Producto Interno Bruto del país. Con la naturaleza no se juega, habría que iniciar ya la construcción del nuevo aeropuerto complementario en las planicies de Hidalgo antes que el fuego pétreo llegue a los pies de nuestros nuevos funcionarios.

ANEXO D (Editorial en revista)

CARTA EDITORIAL



Volar y soñar siempre han ido de la mano. Cuando a bordo del avión tenemos el tiempo suficiente para detener nuestro agitado camino y pensar en lo siempre pospuesto: emprendemos o reforzamos nuestras energías para dirigirnos hacia la anhelada felicidad. Volar resulta entonces edificante y aterrizamos renovados en espíritu, en disposición franca, refrendando, quizás sin darnos cuenta, nuestra positiva actitud ante la vida.

Para algunos volar es algo pesado, pero para otros es la oportunidad para estar lejos de todo, gozando del azul que pocas veces volteamos a ver. Volar bajo cualquier pretexto es siempre una oportunidad para soñar y acercarnos a uno mismo.

En su viaje de placer o de negocios, encontrará en México los mejores sitios que disfrutar, pero lo más importante, usted podrá encontrarse a sí mismo en la exuberante vegetación, en los extensos valles, en ríos y mares subyugantes de este país, soñando por siempre con México.

ANEXO E (Columna en Periódico la Crisis)



ANEXO F (Ejemplo de Crónica, colaboración para revista Entorno Turístico)

NOSTALGIA



Por Alberto Barranco Chavarría*

LA PRENSA DE LA CIUDAD DE MÉXICO EN LA REVOLUCIÓN (SEGUNDA Y ÚLTIMA PARTE)

A Julio Scherer

- * CONTRA PENAS Y DOLOR, "MULTICOLOR"
- * "NUEVA ERA", EL ÚNICO DIARIO MADERISTA
- * EL "PERFUMÉ DE GLORIA" DE HUERTA
- * LAS "BARBAS DE CHIVO" DE CARRANZA



Venustiano Carranza conversando con el embajador de Francia. Ca 1920.

En 1910 la Ciudad de México olía a pólvora.

Agotados los fuegos artificiales que hicieron solemne la entrada de don Francisco Indalecio Madero, surgieron los fuegos de pasión. Y la azonada acechaba a la vuelta de cada esquina. Se gritaban los odios en los teatros; se agotaban los insultos en las calles. ¿Quién podía pasear, paraguas al brazo, por la Alameda Central sin riesgo de toparse de frente a un enemigo? Y las bafetadas se desgarraban sin recato en el elegantísimo Country Club. Y los barrios todos, se sentaban en las sillas de terciopelo del orgullo porfirista.

Reflejo nítido del escenario era la prensa. Las páginas se imprimían con rencores más espesos que la tinta. Y Madero, su estatura, su espiritismo, sus supersticiones, sus titubeos, era el blanco favorito. Los periódicos que antes lo vitoreaban, hoy eran despiadados. Y las caricaturas no perdonaban.

Sin embargo, el más feroz enemigo del maderismo era "El Noticioso Mexicano", que se anunciaba como "diario libre de la mañana", y que dirigía Vicente Garrido Alfaro. Ese periódico, por cierto, habría de arrogarse, meses después, el papel de "vocero oficial" del régimen de Victoriano Huerta.



Recorte del periódico *El Universal*. Ca 1920.

Junto a él, siguiendo la línea cómica satírica de los periódicos del siglo XIX, y los albores del siglo XX: "El Colmillo Público", del caricaturista Jesús Martínez Carrión; "El Diablito Rojo", en el que colaboraba el genial grabador José Guadalupe Posada; "La Sátira" y el "Gil Blás"; surgió "Multicolor", dirigido por el español Mario Vitoria, que desde el editorial del primer número amenazaba: "Como su nombre lo indica, nuestro semanario abundará en colores: además del rojo y el verde, que por los vivos serán los predilectos, no faltará ningún lila que exhibir semanalmente".

Con la firma de Santiago R. De la Vega o de Ernesto García Cabral, en "Multicolor" siempre había una caricatura que satirizaba a Madero: a veces era un enano; a veces era un extremista; a veces un miedoso ante los caudillos revolucionarios.

En su propaganda que se lanzaba en papeles de colores desde las azoteas, se imprimía este versito: "Para evitarse a diario / las penas y el dolor / compra los martes "Multicolor" / que es hoy / el mejor semanario".

ANEXO F (Ejemplo de Crónica, colaboración para revista Entorno Turístico)



Archivo INAH - Conabio

Francisco I. Madero y miembros de su Gabinete en Palacio Nacional. Ca 1911.

A principios de 1912, el Presidente reacciona severamente contra los ataques, y en una acción sorpresiva expulsa del país al director de "Multicolor", acusándolo de entrometarse en asuntos políticos internos siendo extranjero. Además, Madero manda a apalea al caricaturista Ernesto García Cabral y ordena que sea abofeteado en público el articulista Nemesio García Naranjo. Además de encarcelar a los periodistas José Garrido Alfaro, Ignacio Montes de Oca, José Luis Otero y Mariano Duque, acusados de "ultrajes al primer magistrado". Los "porras" maderistas, a su vez, incendian el periódico "La Tribuna" del propio García Naranjo.

Al mismo tiempo, Madero refuerza el único medio que le era completamente leal: "Nueva Era", fundada por su hermano Gustavo A. Madero, cuyo director era Juan Sánchez Azcona. Este diario por cierto, habría de ser incendiado durante los combates de la "Decena Trágica".

Cañonazos de Huerta

Y luego al triunfo de los rebeldes de la Ciudadela, consumada ya la traición del general Victoriano Huerta, del asesinato de Madero y Pino Suárez, la situación de la prensa independiente se vuelve más difícil: se reprime a "El Hijo del Pueblo" y a "Monitor", por haber acusado a Huerta del asesinato a sangre fría del Presidente y el Vicepresidente de México; se reprime a "El Independiente", a "La Voz del Pueblo" y a "El Diablo".

En cambio se premian, a veces en cuantiosas subvenciones y a veces simplemente con banquetes en los que el vino corría con alegre generosidad, a los que alababan al nuevo gobierno.

Así, "El Independiente", dirigido por Luis del Toro; "El Noticioso mexicano", "El País", que dirigía ahora José Helguero, y atacaba a Madero llamándolo "socialista imprudente", y naturalmente "El Imparcial", que dirigía entonces el poeta José Juan Tablada, quien califica en sus planas a Huerta como "arquetipo de la lealtad", "un sacerdote del honor", "un héroe de la abnegación".

Más tarde, Salvador Díaz Mirón, otro poeta que asume la dirección de "El Imparcial", diría que Victoriano Huerta dejó en las oficinas del diario, en el mirador de la Alameda, durante una "honrosa visita", "su perfume de gloria".

Y el General responde condecorando con la "Cruz del Honor y Abnegación" al corresponsal de este periódico en los combates de la Revolución, Fernando Ramírez de Aguilar, de la misma manera que agradece hasta las lágrimas a la Comisión de la Asociación de Prensa, encabezada por Gonzalo Herrerías, Manuel García, José V. Soriano, Gilberto Calderón y José Luis Velasco, que lo felicita "por su eficaz gobierno".



Archivo INAH - Conabio

Gustavo A. Madero, retrato. Ca 1910.

El 10 de octubre de 1913, cuando el general Huerta decide disolver la Cámara de Diputados y encarcelar a éstos por el delito de protestar por la desaparición del senador Belisario Domínguez, quien había denunciado la incapacidad, la injusticia, la ruina del régimen ("Muchas naciones no reconocen, por ilegal, a este gobierno; nuestra moneda se ha depreciado en el extranjero; la prensa está amordazada o comprada; muchos pueblos han sido arrasados: el hambre y la miseria se adueñan del país"), "El Imparcial" hace su más apasionada defensa del régimen.

Después de llamar a los diputados "locos, intrigantes y sediciosos", Díaz Mirón decía: "Los diputados resultaban en pura y terrible turba, que no concebía ni votaba sino barbaridades peligrosas e indignas. Cuántas estulticias, ignorancias e insolencias que infestaban las curules, fueron barridas por el ilustre General Huerta, que con una excelente escoba de higiene cívica acabó con un basurero dañino".

Ulega Carranza

Y fiel a su tradición "El Imparcial" atacaba con ferocidad al enemigo que se acercaba. Lo menos que decía de Venustiano Carranza era que tenía "figura de pesadilla", de "verdugo dormido en un muladar", y que resultaba, un "abominable sujeto, barbas de chivo, que semejava un miserable e hirsuto animal".

Y no era el único.



Archivo INAH - Conabio

Recorte del periódico El Excelsior, publicando los movimientos de Obregón. Ca 1920.

ENTORNO 23

ANEXO F (Ejemplo de Crónica, colaboración para revista Entorno Turístico)

También "Multicolor", al que dirigía otra vez Mario Vitoria, quien había regresado al país, ataca con terribles calificativos al gobernador de Coahuila y primer jefe del Ejército Constitucionalista. Lo llama "traidor", lo llama "cobarde"; lo llama "asesino". En una de las famosas caricaturas que publica se ve a Carranza con el copete hacia arriba, la barba hacia abajo y los bigotes a los lados, formando una cruz ("tras de la cruz..."), y junto a él la figura del tío Sam, con su gran pipa (...está el diablo").

Desde luego, como Porfirio Díaz, como Madero y como Huerta, también Carranza tenía periódicos leales: "El Pueblo", diario de la mañana, era, de hecho, el órgano oficial del Ejército Constitucionalista, su director y fundador era Félix Fulgencio Palavicini, y en él escribían José Inés Novelo, Antonio Madero y Diego Arenas Guzmán. Su tiro era de diez mil ejemplares; "El Demócrata", fundado por Rafael Martínez, "Rip, Rip", que luego sería el vocero oficial de las ideas del gobierno constitucionalista, que se vendía en cinco centavos, y tenía una gran calidad periodística.

En agosto de 1914, con la entrada de Venustiano Carranza a la ciudad de México, los periódicos que lo atacaban desaparecieron de la escena política. "Multicolor" se va, dejando en el último ejemplar su testimonio: un dibujo en el que se ve a una enojada dama, que en su vestido dice "Opinión Pública", que se retira de una gran fiesta en Palacio Nacional del brazo de Mario Vitoria, ante el extrañamiento de su general, cualquier general, que comenta: "¡Pero no me explico por qué se retiran ustedes!"

"El Imparcial", en cambio, sólo se esconde bajo un nuevo nombre y un nuevo director. Ahora es "El Liberal", y lo dirige Jesús Urueta. Y ahora, también, tiene otras palabras: en su primer editorial hace un gran elogio de Madero, al que nombra como "el gran apóstol, el héroe de la Revolución".

Sólo que nadie le cree.
Ya nadie cree ni en lo moderno de sus máquinas, ni en la magnitud de su tiraje, ni en su "periodismo nuevo".



Salvador Díaz Mirón leyendo su poesía al Buen Cura. Ca.1910



Y es que, para entonces, para 1915, ya todos los periódicos de la capital eran modernos y eran nuevos. Así, "La Discusión" que dirigía Rafael Martínez, y así "El Universal", el segundo con ese nombre en la historia del periodismo nacional, que funda el primero de octubre de 1916 el ingeniero agrónomo Félix Fulgencio Palavicini, y que, según se asienta en su editorial de primera plana, "cuenta con todos los adelantos del periodismo moderno". Y, seis meses después, el 18 de marzo de 1917, aparece "Excelsior", dirigido por Rafael Alducín, quien en su primer editorial llama a la concordia nacional.

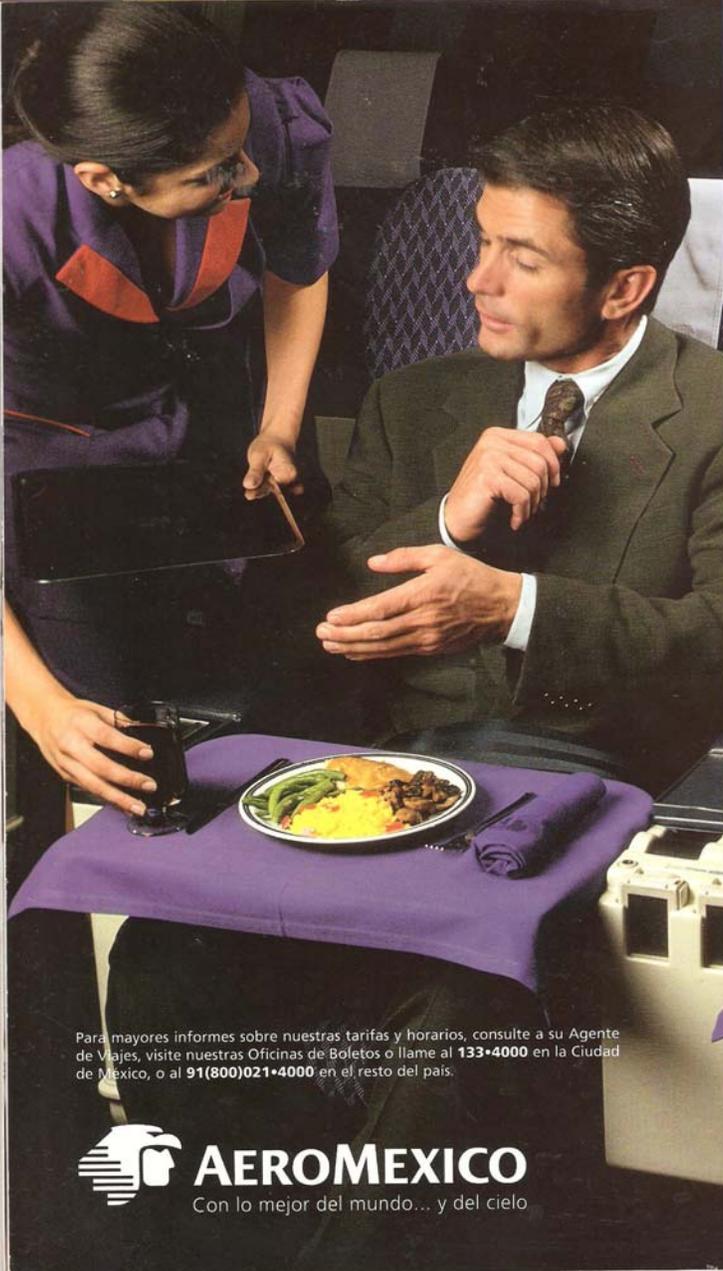
Había nacido pues, la prensa nueva, que vigilaba el camino del México nuevo.
Había muerto, a veces sepultada de cinismo; a veces sepultada de mártires; a veces sepultada de servilismo, y a veces de heroísmo, la vieja prensa partidista.

De los 25 diarios que para 1918 había en la Ciudad de México sólo quedan dos, "El Universal" y el "Excelsior". De los periodistas de entonces ya no hay más de tres.

De los hechos, de las historias, de lo que gritó la impotencia en una tétrica celda de Belén o de Santiago Tlatelolco; de lo que jamás llegó a ser cuando la bala rompió la ilusión; de lo que se escribió en papeles oscuros, que se guardaron bajo la cama; de lo que sólo se dijo en el susurro de la agonía; de lo que las lágrimas no dejaron que saliera, queda mucho, muchísimo qué contar.

Y esa es, tal vez, la verdadera historia. © Copyright
* Alberto Barranco Chavarría es autor de la columna financiera "Empresa" que se publica en el periódico Reforma y comentarista de radio.

ANEXO G (Anuncio publicitario incluido en revista Entorno Turístico)



Bienvenido al paraíso.

CLASE Premier

Quienes han llegado a alturas superiores, disfrutan en todos sus vuelos Clase Premier, el placer de viajar con un servicio incomparable. Para viajar con la mayor comodidad, Clase Premier de Aeroméxico le ofrece:

- Máxima atención personalizada
- Mostradores especiales para documentación
- Acceso al Salón Premier
- Asientos más amplios y cómodos
- Bebidas selectas de cortesía
- Menú exclusivo
- Tiempo preferencial de entrega de equipaje
- Entretenimiento.

Disfrute el placer de Clase Premier.

Bienvenido al Primer Mundo.

Mundo Premier, un mundo aparte.

Para mayores informes sobre nuestras tarifas y horarios, consulte a su Agente de Viajes, visite nuestras Oficinas de Boleto o llame al **133•4000** en la Ciudad de México, o al **91(800)021•4000** en el resto del país.

 **AEROMEXICO**
Con lo mejor del mundo... y del cielo



ANEXO H (Anuncio publicitario incluido en revista Entorno Turístico)

A UNA AEROLÍNEA NO LA HACEN SUS AVIONES.
La hacen sus pasajeros.

En Primera Clase y Clase "Connoisseur" estamos reemplazando los asientos por unos ergonómicamente diseñados, que se ajustan perfectamente al cuerpo. Diversas pruebas han confirmado que en estos asientos la mayoría de las personas duermen con más facilidad.

Ninguna otra aerolínea ha podido superar nuestro alcance global. Sólo United lo lleva a los principales centros de negocios en todo el mundo, con más de 4000 salidas diarias y más de 250 destinos en 30 países.

Con la tarjeta "Mileage Plus", usted forma parte del Programa de Viajero Frecuente más premiado de la industria con el mayor número de socios y premios que ninguna otra aerolínea.

*Gracias a nuestro insuperable servicio, no sólo nos hemos ganado el corazón de todos nuestros clientes, sino también un gran número de premios y reconocimientos. De hecho, este año United fue considerada, entre 40 aerolíneas, "la mejor aerolínea en servicio total"™ * Revista Onboard Services (1997).*

Hemos construido nuevas instalaciones de aduanas e inmigración en los aeropuertos de Los Angeles y Washington DC, para brindarle un mejor acceso y reduciendo considerablemente el tiempo de sus conexiones.

Usted puede tener todos los aviones del mundo, pero si los pasajeros no están completamente satisfechos, usted no tendrá una aerolínea, al menos no por mucho tiempo. Por tal motivo, en United nos hemos comprometido a invertir más de 350 millones de dólares durante este año, para asegurarnos de que su vuelo con nosotros sea más confortable, de que su salida sea más puntual, de que los servicios que le ofrecemos sean superiores y, sobre todo, de que usted tenga más razones para querer volver a viajar con nosotros. **Esto es lo que hacemos por usted todos los días en United. Superándonos a la altura de sus necesidades. Superándonos más allá de sus expectativas. Y lo hacemos por una simple razón: sin nuestros pasajeros no somos nada.**

Siempre superándonos.

UNITED AIRLINES
R I S I N G.

www.ual.com

Para mayor información, consulte a su Agente de Viajes o llame a United al 627 0222. Interior de la República 01 800 0030700, Lada sin costo.

ANEXO I (Comunicación oficial recibida como parte de estrategia de relaciones públicas)

Ernesto Zedillo Ponce de León

PRESIDENTE DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

México, D.F., febrero de 1997.

SR. FERNANDO GÓMEZ SUÁREZ

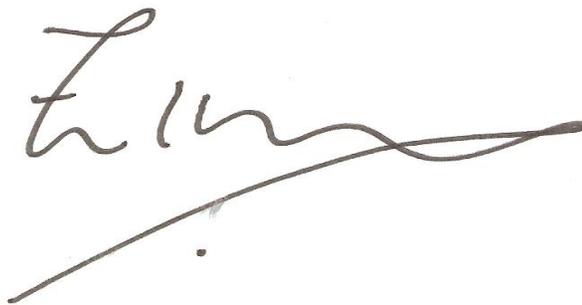
Director General de Aeropasajeros, S.A.de C.V.

Presente.

Apreciable señor Gómez:

Sirvan estas líneas para agradecer a usted el primer ejemplar de la revista "*Entorno Turístico*" que recientemente me hizo llegar.

Con mi reconocimiento le envío un cordial saludo.



ANEXO J (Comunicación oficial recibida como parte de estrategia de relaciones públicas)



RECTORIA

Enero 23 de 1997

Sr. Fernando Gómez Suárez
Director General
Aeropasajeros, S.A. de C.V.
Av. Santos Dumont No. 200
Hangar 6-A
Col. Aviación Civil
15740 México, D.F.

Me permito agradecer y acusar recibo del envío de un ejemplar de la excelente revista "Entorno Turístico", el cual por su interés ha sido depositado en la Biblioteca Central, para que pueda ser ampliamente consultado por la Comunidad Universitaria.

Sin otro particular, me es grato reiterar las expresiones de nuestra más alta consideración y estima.

Atentamente,


Dr. Luis Garibay G.
Rector

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA
AV. PATRIA 1201 LOMAS DEL VALLE C.P. 45110 ZAPOPAN, JALISCO
APARTADO POSTAL 1-440 C.P. 44100 GUADALAJARA, JALISCO, MEXICO
TEL. DIRECTO (3) 641-32-52 CONMUTADOR (3) 641-50-51 EXT. 72800 FAX. (3) 642-54-27

ANEXO J (Comunicación oficial recibida como parte de estrategia de relaciones públicas)



COLEGIO DE PILOTOS AVIADORES DE MEXICO, A.C.

Av. Palomas 110 Col. Reforma Social 11650 México, D.F.
Teléfono: 520-46-52, 520-16-27, 520-89-04 (FAX)
alasaztecas@iserve.net.mx CompuServe 104552,3613

1947 - 1997

226 /97

México, D.F. a 01 de Abril de 1997.

SR. FERNANDO GOMEZ SUAREZ,
Director General,
Entorno Turístico.

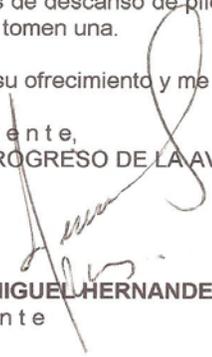
Estimado Sr. Gómez:

Me es grato extender a usted y a su equipo de trabajo, una cordial felicitación por la puesta en circulación de la revista "Entorno Turístico", al tiempo en que hago votos por su éxito.

La membresía de nuestra institución es de 1600 pilotos aviadores que prestan sus servicios en Aeromar, Aeroméxico, Aerocancún, Aeroexo, Aerolitoral y Mexicana, así como en diversas dependencias oficiales y taxis aéreos; podríamos hacerles llegar su publicación a través de sus casilleros en forma individual, o bien poner en las áreas de descanso de pilotos, cierto número de revistas, para que aquellos interesados tomen una.

Agradezco su ofrecimiento y me reitero a sus órdenes.

Atentamente,
"POR EL PROGRESO DE LA AVIACION MEXICANA"


P.A. LUIS MIGUEL HERNANDEZ RAMOS.
Presidente

ANEXO K (Comunicación oficial recibida como parte de estrategia de relaciones públicas)



ITESM

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

Sucursal de Correos "J"
C.P. 64849 MONTERREY, N.L.
México
Télex: 0382975 ITESME
Fax: 91(83) 589931

Monterrey, N.L., Febrero 6, 1997

Aeropasajeros, S.A. de C.V.
Fernando Gómez Suárez

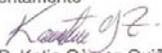
Estimado Fernando:

Hemos recibido el donativo hechos por ustedes a nuestra Institución de su publicación "Entorno Turístico" (primer ejemplar). Reciban nuestro agradecimiento por su interés.

Al hacer un análisis de el(los) fascículo(s) hemos encontrado que el incluirlos en nuestra colección, sería de gran utilidad para nuestra Institución y sus usuarios; es por eso que estamos solicitando a ustedes, nos hagan saber si seguiran donando dicha publicación y con que periodicidad, para así dar a conocer a nuestros usuarios que próximamente podran consultar los fasciculos más recientes en nuestra Biblioteca.

Esperando su pronta respuesta, y agradeciendo de antemano sus atenciones, me despido y quedo a sus ordenes para cualquier aclaración.

Atentamente


C.P. Katia Gómez Quiñonez
Centro de Información Biblioteca
Publicaciones Periódicas

Tel: (8)358-2000 ext. 4021
Email kgomez@ci.mty.itesm.mx
Fax: (8)358-6850

Dirección:

ITESM Campus Monterrey
Centro de Información Biblioteca
Publicaciones Periódicas
Sucursal de correos "J"
Monterrey, N.L. 64849
MEXICO

Institución Aспициada por "Enseñanza e Investigación Superior", Asociación Civil que no persigue fines de lucro.

ANEXO L (Perfil de mercado para una revista)

PERFIL DEL LECTOR

SECTORES: Una millón 900 mil habitantes
325 mil pasajeros al mes
65% ciudadanos mexicanos
35% ciudadanos extranjeros

PROMEDIO DE LECTORES POR COPIA: 97.5 mil lectores por mes

PROMEDIO DE HORAS DE LECTURA: 13 horas

MODOS DE DECISION DE COMPRA:

Compras en general	85%
Negocios, viajes, invitación	23%
Autobuses	4%
Tels. Celulares	82%
Serv. Bancarios, Bancos, seguros	50%
Computación	60%

PUNTO O PUNTO DEL LECTOR:

Profesionista/Aspirante	92%
Feminista pública	92%
Director/Quiero	87%
Miembro del Consejo de Administración	49%

EDAD:

Masculino	85%
Femenino	15%

EDAD PROMEDIO: 35 años

Menos de 18 años	5%
18-25 años	15%
25-35 años	28%
35-50 años	42%
50 años más	30%

NIVEL SOCIO-ECONOMICO:

	Nacional	Estranjero
A, B	70%	45%
C	21%	35%
D	9%	20%

MOTIVO DEL VIAJE:

Negocios	60%
Placer	15%
Solad u otros	5%

TIEMPO PROMEDIO DE ESTANCIA Y BUENDECIA CAUTIVA EN EL RECONOCIMIENTO:

Vuelos de Salida	2 Horas
Vuelos de Arribo	1 Hora

PROMEDIO DE PASAJEROS DIARIOS: 11 mil 200 pasajeros
CIRCULACION MENSUAL DE PASAJEROS: 336 mil pasajeros

CIRCULACION Y DISTRIBUCION:

Tiraje de 20 mil ejemplares al mes, distribuidos gratuita y directamente abordo de Salas Moviles o 336 mil pasajeros de todos los aerolíneas nacionales e internacionales que operan en los aeropuertos internacionales de la ciudad de México y Guadalajara, Jalisco.

MEDIDAS

La medida final de la revista es de 21.5 cm x 27.5 cm (vertical)

A. DOBLE PAGINA	
Rebanada:	43 cm x 27.5 cm todo 4 mm por lado
A la caja:	41 cm x 24.5 cm
B. UNA PAGINA	
Rebanada:	21.5 cm x 27.5 cm todo 4 mm por lado
A la caja:	18.5 cm x 24.5 cm

C. PAGINA AMERICANA:
A la caja: 19 cm x 21 cm

D. MEDIA PAGINA HORIZONTAL:
A la caja: 16.4 cm x 12 cm

E. UN TERCIO VERTICAL DE PAGINA
(únicamente en lados ext. de interiores)

Rebanada: 7 cm x 27.5 cm
A la caja: 6 cm x 24.5 cm

TIRAJE 20 MIL EJEMPLARES

TARIFAS

Una página	\$30,000
Media Página	\$20,000
Un Tercio pág.	\$12,500
Página Americana	\$25,000
Doble Página	\$55,000
2" y 3" Forros	\$40,000
4" Forros	\$45,000

Tarifa por inserción publicitaria incluye impresión a cuatro tintas.

DESCUENTOS POR FRECUENCIA:
(pagos mensuales)

3 Anuncios: 5%	6 Anuncios: 8%	12 Anuncios: 15%
----------------	----------------	------------------

CONDICIONES DE PAGO

- Costos más I.V.A.
- Posición especial 10% adicional
- El pago debe ser liquidado a la presentación de la factura dentro de los 10 días calendario a partir de la publicación, todo con crédito aprobado por la editorial.
- No se aceptan cancelaciones posteriores a la fecha de cierre.
- Toda cancelación tiene un cargo adicional.
- Tarifas comisionables al 15% para agencias de publicidad.
- Tarifas vigentes al 1° de diciembre de 1990. En caso de fuerza mayor, la editorial se reserva el derecho de modificarlas previo aviso de un mes a los anunciantes.

1. ENTORNO Turístico es una publicación distribuida a más de tres millones de pasajeros al año en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.
2. Es el primer contacto del turista con los atractivos de la Ciudad de México.
3. ENTORNO es una auténtica guía de servicios con información ágil y oportuna de la industria, los negocios y la cultura en México.
4. Cuenta con una audiencia cautiva de 326 mil pasajeros al mes y una circulación de casi un millón de lectores por edición.
5. Connotados y auténticos periodistas de México y el mundo realizan el contenido editorial de ENTORNO.
6. La información guarda un perfecto equilibrio con las secciones comercial y de servicios. El contenido ha sido diseñado en base a las auténticas necesidades del viajero nacional y extranjero.
7. Cada ejemplar llega a manos de un público con un alto potencial de decisión de compra. La estrategia editorial y de circulación de ENTORNO le ofrece óptimas posibilidades a usted y su compañía.

Para enviar su material, órdenes de inserción, negativos, pruebas y materiales para producción:

Aeropasajeros S.A. de C.V.
Av. Santos Dumont 200
Hangar 6 A
Col. Aviación Civil
Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México
Delegación Venustiano Carranza México D.F.

Tel/fax
763.76.97



DIRIGIDO POR
FERNANDO GÓMEZ SUÁREZ

ANEXO M (Ejemplos de boletines realizados)

Sr. Jaime Durán
Excelsior
Presente



DEPTO. DE PRENSA Y DIFUSION
México D.F. a 27 de marzo de 1996

EN MARCHA NOVEDOSO HOTEL EN EL AEROPUERTO CAPITALINO

Con una inversión de 40 millones de dólares, Grupo Industrial Hakim construye la primera etapa del hotel con centro de negocios y 600 habitaciones integrado en la Nueva Terminal Internacional del Aeropuerto de la Ciudad de México, mismo que comenzará a operar en agosto próximo con todas las comodidades para millones de pasajeros que hacen uso diariamente de estas instalaciones.

Ubicado en el tercer piso de la Terminal para vuelos internacionales, este hotel con categoría cinco estrellas, ofrecerá un sistema especial para documentación automática de vuelos programados desde esta central aérea. Ofrecerá asistencia con salas de juntas, secretarías, salones ejecutivos y todos los servicios necesarios para atender a los viajeros de negocios.

De este modo, los pasajeros procedentes de vuelos comerciales, y el público en general, podrán contar con una infraestructura cómoda, segura y eficiente durante su estancia en la Ciudad de México, eliminando así los excesivos tiempos de traslado de y hacia el Aeropuerto capitalino, pudiendo contar con la infraestructura necesaria para realizar cualquier operación sin la incomodidad de trasladarse hacia algún punto de la Ciudad.

El Hotel Aeropuerto registra un avance de obra del 65 por ciento y abarca, en su primera etapa, una superficie de seis mil seiscientos metros cuadrados, estacionamiento y accesos a través de elevadores y escaleras, y a sólo unos pasos de las Salas de Última Espera del Aeropuerto.

Este proyecto está contemplado dentro de la tercera etapa de ampliación del Aeropuerto, la cual incluye la construcción de un nuevo edificio para comunicar a la nueva terminal con la antigua terminal y en el que se han empezado a montar las estructuras metálicas; una terminal para taxis autorizados, misma que se encuentra en operación desde enero de este año, y once nuevas salas de última espera con sus puertas de abordaje y aeropasillos respectivos.

-----O-----

Nueva Terminal Aeropuerto de la Cd. de México,
Edif. C, 2º Nivel, C.P. 15620
Tels. 726 0480 al 91 Fax 726 0506

RFC. GIH/890809 RU4

ANEXO M (Ejemplos de boletines realizados)

BOLETIN INFORMATIVO

GERENCIA DE PRENSA Y RELACIONES PUBLICAS.



México D.F. a 4 de enero de 1995.- A través de una inversión inicial de 25 millones de dólares, Grupo Industrial Hakim realizará un proyecto de Joint Venture con la empresa sueca Fabriksmontering i Trelleborg AB (FMT) mediante el cual se automatizarán los servicios en plataforma del aeropuerto de la ciudad de México, optimizando la atención a las aeronaves y reduciendo a 25 minutos un servicio integral más limpio y eficiente.

De esta manera, proseguirá la asociación de capitales así como transferencia de tecnología aprovechando las oportunidades que brinda la apertura comercial de México con el resto del mundo, señaló el empresario sueco Hakan Anderberg, Vicepresidente de la compañía especializada en sistemas de apoyo aeroportuario.

Las expectativas generadas mediante el Tratado de Libre Comercio requieren ser satisfechas a través de infraestructura eficiente, motivo por el que se ha suscrito ya un convenio entre ambas empresas a efecto de que en los próximos 18 meses se implementen las instalaciones necesarias en el área operativa del aeropuerto, señaló Alfredo Hakim Aburto, quien hasta el momento ha invertido más de 250 millones de dólares en la construcción de la Nueva Terminal de vuelos internacionales.

El objetivo primordial de esta asociación, cuyo capital inicial será de 25 millones de dólares -70 por ciento por parte de Grupo Hakim y otro 30 por ciento de capital extranjero-, será el de implementar nuevas tecnologías que permitan hacer de la terminal de pasajeros una instalación más confortable y eficiente que haga más segura, rápida y sin contaminación alguna el servicio a las aerolíneas y por ende al público usuario, objetivo primordial de Grupo Industrial Hakim.

Capitan Carlos León s/n
Nueva Terminal Internacional Aeropuerto Cd. de México
2º Nivel, Edificio "C" Col. Peñon de los Baños 15620
Tels. 726-04-80 al 91 Fax. 726-05-06

RFC. GIH/890809 RU4

ANEXO M (Ejemplos de boletines realizados)



Entre los servicios que se proporcionarán a las aeronaves se encuentran el de túneles telescópicos y servicios complementarios, limpieza al interior de los aviones, suministro de energía eléctrica para el sistema interno, aprovisionamiento de combustible, drenado de conductos sanitarios, abastecimiento de agua potable, sistemas para manejo de carga, taxeo de aeronaves de y hacia el edificio terminal, etcétera.

Todo ello enfocado a la optimización del tiempo y a la eficientización de servicios al público, con lo que se obtendrá una movilización automática de carga y de pasajeros mucho más expedita y segura al momento de arribar a esta central aérea, la más importante de Latinoamérica.

Así también, se abatirá la contaminación debido a que este sistema cuenta a la vez con un innovador mecanismo automatizado para el arrastre de aviones, mismo que incluye un monitor de señalización electrónica para una mayor comunicación con la tripulación de la aeronave.

Directivos de FMT (empresa que ostenta el porcentaje más grande del mercado en este tipo de servicios) destacaron que en este renglón América del Norte es el mercado más importante del mundo y México, al igual que Latinoamérica, ocupa un porcentaje muy significativo, incluso mayor que el mercado asiático, por lo que anunciaron crear una planta de construcciones en nuestro país con el objetivo de controlar estos servicios en el continente americano, con lo cual se generarán más fuentes de empleo y mayores inversiones que fortalecerán la reactivación de los sectores productivos de México.

ANEXO N (Ejemplo de anuncio en medios de comunicación)

 EL FINANCIERO EL FINANCIERO, S.A. DE C.V. MEXICO, D.F. LAGO BOLSENA No. 176 COL. ANAHUAC 11320, MEXICO, D.F. TEL. 227-76-00 CON 100 LINEAS		ORDEN, I.I. 513418											
FACTURAR A: INMOBILIARIA FUMISA, S.A. DE C.V. CAPITAN CARLOS LEON S/N NVA TERMINAL INTERNAC. DE AEROP. CD. MEX., DE 15620 AGENCIA RESPONSABLE DIRECTO MA. DE LOURDES ACOSTA T.		FACTURA 73005 MEXICO, D.F. A: 10/19/95 No. DE ORDEN No. CLIENTE 3951 No. AGENCIA 1	FECHAS INSERCIÓN 10-19-95 001 URBANO BELTRAN										
180.00	LINEA AGATA PAGINA PAR	15.00	2,700.00										
ED10 101008		0.00											
GUIA: HAKIM GRUPO INDUSTRIAL FELICITA...													
IMPORTE TOTAL EN LETRA TRES MIL CIENTO CINCO NUEVOS PESOS 00/100*****		<table border="1"> <tr><td>POSICION FIJA</td><td>0.00</td></tr> <tr><td>DESCUENTO</td><td>0.00</td></tr> <tr><td>SUBTOTAL</td><td>2,700.00</td></tr> <tr><td>I.V.A.</td><td>405.00</td></tr> <tr><td>TOTAL NS</td><td>3,105.00</td></tr> </table>		POSICION FIJA	0.00	DESCUENTO	0.00	SUBTOTAL	2,700.00	I.V.A.	405.00	TOTAL NS	3,105.00
POSICION FIJA	0.00												
DESCUENTO	0.00												
SUBTOTAL	2,700.00												
I.V.A.	405.00												
TOTAL NS	3,105.00												
<small>LA REPRODUCCION NO AUTORIZADA DE ESTE COMPROBANTE CONSTITUYE UN DELITO EN LOS TERMINOS DE LAS DISPOSICIONES FISCALES FORMAS COMPUTABLES, S.A. de C.V. R.F.C. FCO-871214-JY4 AUT. SHCP PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL DEL 24 Y 31 DE MARZO DE 1992 ORIGINAL</small>													


**Hakim
Grupo
Industrial**

Felicita cordialmente al

**GRUPO DE DESARROLLO
DEL SURESTE S.A. DE C.V.**

**Aeropuertos y
Servicios
Auxiliares**


Por su gran esfuerzo y entusoso proyecto en coinversión
 para la construcción de la
Terminal de Carga y Recinto Fiscalizado
 del Aeropuerto Internacional "Manuel Crescencio Rejón"
 de Mérida, Yucatán,
 inaugurada oficialmente por el Secretario de Comunicaciones y Transportes
Lic. Carlos Ruiz Sacristán.

El impulso que Iniciativa Privada y Gobierno Federal
 aportan para el desarrollo de la región ofrece hoy nuevos horizontes
 para las relaciones comerciales de México con el resto del mundo.

México D.F. a 18 de octubre de 1995

ANEXO O (Ejemplo de gacetilla)

46 • LUNES 18 DE SEPTIEMBRE DE 1995

Industria y Comercio

El Economista

Mejoran caminos

Para mejorar la comunicación terrestre en las pequeñas poblaciones y rancherías del país, la SCT ha destinado 400 millones de nuevos pesos para la conservación de 50,000 kilómetros de la red de caminos rurales. A 90 días de haber iniciado las obras, se han mejorado 17,000 kilómetros de caminos.

Primera concesión

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) otorgó la primera

concesión para instalar, operar y explotar la red pública de telecomunicaciones al amparo de la Ley Federal de Telecomunicaciones en favor de Avantel. Con el otorgamiento de esta concesión se concretan acciones para el proceso de apertura de la telefonía de larga distancia, servicio que Avantel podrá comenzar a prestar a partir

del 11 de agosto de 1996. La empresa se comprometió a tender 5,365 kilómetros de fibra óptica entre 34 ciudades del país a más tardar el 1 de abril de 1997. Invertirá más de 612 millones de dólares.

Federal Express

Debido al desarrollo tan "agresivo" que Federal Express (Fedex) ha tenido en México, en los próximos dos años la empresa invertirá más de 100 millones de dólares, informó Juan N. Cento. El director general de Fedex México di-

jo que instalarán oficinas en todo el país, principalmente en la frontera. "porque es aquí donde se realiza la mayor parte de intercambio de paquetería, debido a las maquiladoras". Esta inversión también contempla la construcción e instalación de almacenes fiscales en los aeropuertos de Toluca y Guadalajara.

Continental Airlines

Continental Airlines Inc. incrementó sus ganancias durante el segundo trimestre de 1995 por 102 millones de dólares. Obtuvo una utilidad operativa de 119 millones de dólares. De acuerdo con la empresa, esta ganancia es la más grande reportada en un trimestre en los 61 años de existencia de la empresa. En los próximos meses la empresa planea eliminar a Continental Lite y otros vuelos que no son rentables para la empresa.

CNG

Hoy se celebrará la anti-verja relativa a la demanda por patentes de los docentes de comercio presentada por la Confederación Nacional Campesina (CNC) por la importación de carne proveniente de Estados Unidos de América. Asistirán autoridades de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

ECONO breves

Protección de personas de Alto Nivel

7o. SEMINARIO

PROTECCION DE LA INFORMACION, VALORES, PROPIEDADES Y FAMILIA IMPARTIDO POR EL SR. TOM MILLER EXPERTO EN INTELIGENCIA, COMUNICACIONES Y SISTEMAS DE SEGURIDAD.

OCTUBRE 4 Y 5
HOTEL CAMINO REAL, CD. DE MEXICO

INFORMES Y RESERVACIONES
COMMUNICATION CONTROL SYSTEMS
557-89-00 557-48-94 395-76-62 FAX 557-6086

EMPRESARIO

Ofrecemos Puerta de Tránsito para

MAQUILAR

Productos que Requieran
MANO DE OBRA INTENSIVA

TELS. 578-15-35 578-15-64

¿POR QUE ESTAR SOLO?

Great Expectations

Somos totalmente diferentes. Aquí conocerás de una forma divertida a gente soltera de calidad.

Ven a conocernos.

282 90 96 / 98 / 99.

DEJE SUS PROBLEMAS YO LOS COMPRO...

Si tiene despacho de contabilidad, se lo compro con clientes y con o sin personal. Envíe información pertinente al fax 543-33-30

ATN. LIC. GABRIELA CONTRERAS.



En foto, apoderado legal de Grupo Industrial Hakkim, José María Méndez, Director de United Airlines en México; David Tullán, Controlador de la Aviación; y Álvaro del Carmen Martínez, nuevo gerente de United en el Aeropuerto, anunciando inversiones por nueve millones de dólares en la Nueva Terminal Internacional construida por Grupo Hakkim.

El Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México debe contar con todas las facilidades para ser una terminal de tránsito, ya que su posición geográfica permitirá que el cubero de todas las rutas aéreas con un óptimo sistema de transporte aéreo para el continente, indicó José María Méndez, Director general de United Airlines en México.

Luego de anunciar una inversión total de nueve millones de dólares para ampliar sus instalaciones en la Nueva Terminal Internacional, el nuevo director de la aerolínea enfatizó su interés en

que se den reglas claras para el próximo proceso de privatización de los aeropuertos mexicanos, a fin de que las inversiones extranjeras y nacionales, continúen desarrollando mayores obras de infraestructura para la aviación y no se desalienten los programas y planes de expansión de las aerolíneas que operan en México.

Las inversiones realizadas en esta terminal aérea construida por Grupo Industrial Hakkim confirman la confianza de empresas extranjeras en obras creadas por inversionistas mexicanos aunque se pronunció por un mejor acondicionamiento de los servicios aeroportuarios para sus operaciones en tierra.

Mission PHARMACAL COMPANY

"AHORA EN MEXICO"

VUELVA A VIVIR CON PLENITUD

METODO VED DE COMPRESION AL VACIO

LA SOLUCION SIN CIRUGIA VED

- Le ayudará a sentirse como siempre.
- Es sencillo y fácil de usar.
- Es la alternativa menos costosa al tratamiento de la impotencia.

METODO MECANICO 499 U.S. CON BATERIAS 549 U.S. SE ACEPTA TARJETA DE CREDITO

TEL. Y FAX 379-7002

FACTURAMOS Y ENTREGAMOS EL MISMO DIA EN EL D.F. / C.O.D. EN EL INTERIOR.

MEDICOS INTERESADOS FAVOR DE COMUNICARSE APROBADO POR LA FDA Y LA SECRETARIA DE SALUD No. 785E55

AVISO NOTARIAL

Según lo dispuesto por el Artículo 873 del Código de Procedimientos Civiles, hago constar: Que por escritura No. "52,540", de fecha 7 de septiembre de 1995, se celebró ante mí la Sucesión Testamentaria de la señora MARÍA DEL SOCORRO RODRIGUEZ DE LA TORRE VIUDA DE SUAREZ. El señor LUIS SERGIO SUAREZ RODRIGUEZ, ocupó la herencia instituida a su favor, así como el cargo de Alcaide, de los términos del testamento correspondiente, declarando que procederá a formular el inventario de los bienes que forman la masa hereditaria.

LIC. PEDRO DEL PASO RECAERT
Notario Público No. 65 del D.F.

AVISO NOTARIAL

Que por escritura número 43,037, de fecha treinta de agosto de 1985, otorgada ante mí, la señora Guadalupe López Aguilar Viuda del Corral y las señoras Ornela, María de los Angeles, Rafael, Miriam y Sara, sus cónyuges apellidos Del Corral López, otorgaron la herencia instituida a su favor por el señor Rafael del Corral Sierra, sucesora la señora Guadalupe López Aguilar Viuda del Corral y la señora Ornela del Corral López aceptaron el legado instituido en su favor; y la señora Guadalupe López Aguilar Viuda del Corral ocupó el cargo de Alcaide instituido a su favor y mandé que procediera a formular el inventario de los bienes de dicha Sucesión.

La autenticar se publica de acuerdo con lo dispuesto por el artículo 873 del Código de Procedimientos Civiles para el Distrito Federal.

México, D.F., a 6 de septiembre de 1995.
LIC. ANTONIO GALVEZ PEREZ ARAGON
NOTARIO PUBLICO, NO. 65 DEL D.F.

ANEXO P (Ejemplar de secciones de proyecto editorial)



DIRECTORIO:

PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMON.
Enrique de Hita Yíbale

DIRECTOR GENERAL
Fernando Gómez Suárez

COLABORADORES:
Alberto Barranco Chavarría
James C. Blears
Mayela Delgadillo
Mauricio Flores Arellano
Julieta Gómez S.
Marco A. Maras
Claudia Olguín
Jacinto Pino Muñoz

CARICATURA
Antonio Garci Nieto

DISEÑO Y ARTE CREATIVO:
Alfonso Gómez S.
Irma Huerta Martínez.

FOTOGRAFIA:
Luis Gabriel Barajas P.
Archivo INAH-Casasola.

PUBLICIDAD Y SUSCRIPCIONES:
Tel: 7 63 76 97

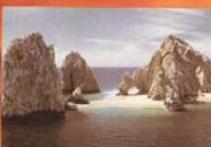
CONTENIDO

CARTA DEL EDITOR
3

DIRECTORIO
4 - 5



**ENTORNO A:
CARLOS MONSIVAIS
ENTREVISTA DEL MES**
6 - 8



LOS CABOS
10 - 13

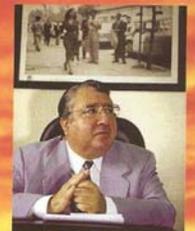
EFEMERIDES
14



RECORRIDO DE UN JEFE DE ESTADO
16 - 17



CLINTON VISITA MEXICO
18 - 19



**ALBERTO BARRANCO CHAVARRIA
CRONICAS DE LA CIUDAD
CHIMALISTAC: PROVINCIA EN LA CIUDAD**
20 - 21

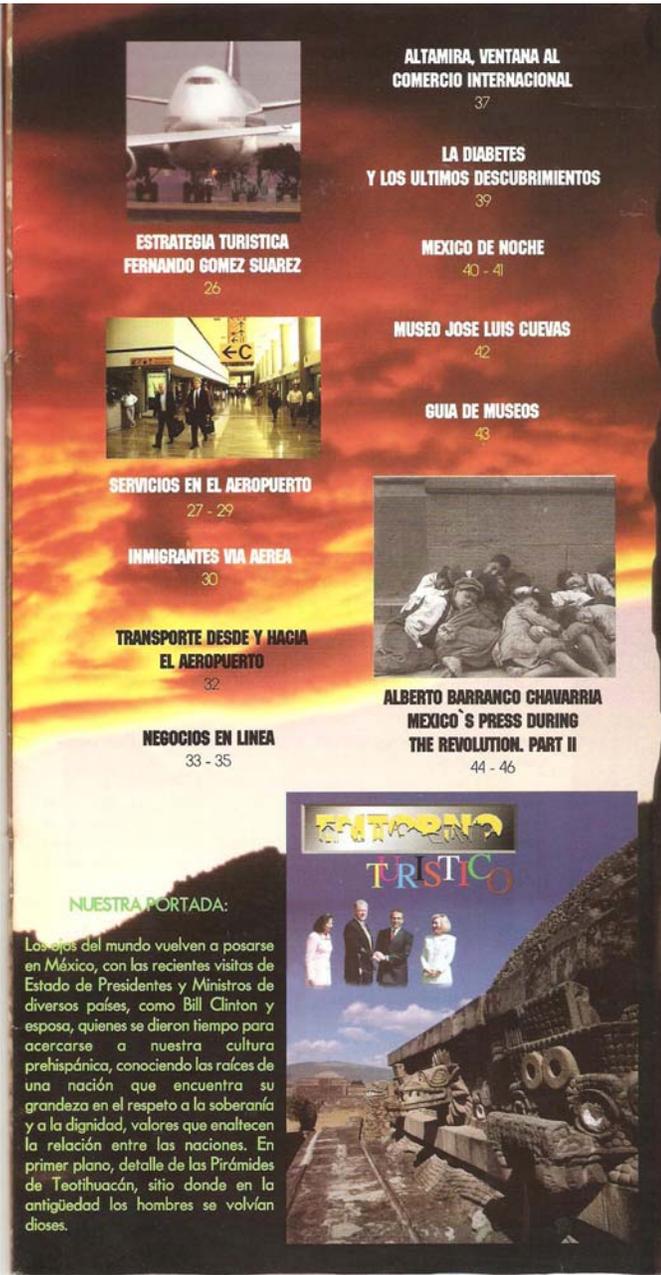


AEROPUERTOS Y PIB
25

ENTORNO TURISTICO: Revista oficial a bordo de SÍLAS MÓVILES es una publicación mensual editada por Aeropasajeros S.A. de C.V. Alberto Santos Dumont No. 200 Hangar 6 A Col. Aviación Civil, Delegación Venustiano Carranza C.P. 15740, Tel. 7 63 76 97. Distribución propia y gratuita a pasajeros de los Aeropuertos Internacionales México y Guadalajara. Editor responsable: Fernando Gómez Suárez. Certificado de Licitud de Título No. 9781 Certificado de Licitud de Contenido Número 6972, expedidos por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Certificado de Reserva de Derechos al Uso Exclusivo del Título Número 002816/96 en la Dr. Gral. del Derecho de Autor. Impreso en los talleres de Comercialización y distribución VICA S.A. de C.V. Ana Balena 85 Col. Napolera C.P. 13220. Negativos: Autografix S.A. de C.V. Carvaggio 30, Mixcoac, C.P. 03910. Todos los derechos reservados. Prohibida su reproducción sin autorización escrita del editor. Tiraje: 20 mil ejemplares. Los artículos firmados son responsabilidad absoluta de sus autores y no necesariamente reflejan el criterio del Consejo Editorial. México, Junio de 1997.

"La reproducción por cualquier medio, de las imágenes del patrimonio cultural de la nación contenidas en esta obra, está limitada conforme a la Ley Federal sobre monumentos y zonas arqueológicas, artísticas e históricas, y la Ley Federal de Derechos de Autor. Su reproducción debe de ser aprobada previamente por el INAH."

ANEXO P (Ejemplar de secciones de proyecto editorial)



ALTAMIRA, VENTANA AL COMERCIO INTERNACIONAL
37

LA DIABETES Y LOS ÚLTIMOS DESCUBRIMIENTOS
39

MEXICO DE NOCHE
40 - 41

MUSEO JOSE LUIS CUEVAS
42

GUIA DE MUSEOS
43

ESTRATEGIA TURISTICA
FERNANDO GÓMEZ SUÁREZ
26

SERVICIOS EN EL AEROPUERTO
27 - 29

INMIGRANTES VIA AEREA
30

TRANSPORTE DESDE Y HACIA EL AEROPUERTO
32

NEGOCIOS EN LINEA
33 - 35

ALBERTO BARRANCO CHAVARRIA
MEXICO'S PRESS DURING THE REVOLUTION. PART II
44 - 46

NUESTRA PORTADA:
Los ojos del mundo vuelven a posarse en México, con las recientes visitas de Estado de Presidentes y Ministros de diversos países, como Bill Clinton y esposa, quienes se dieron tiempo para acercarse a nuestra cultura prehispánica, conociendo las raíces de una nación que encuentra su grandeza en el respeto a la soberanía y a la dignidad, valores que enaltecen la relación entre las naciones. En primer plano, detalle de las Pirámides de Teotihuacán, sitio donde en la antigüedad los hombres se volvían dioses.

ENTORNO TURISTICO

- Es el primer contacto del turista y el viajero de negocios con México.
- Es entregada mensualmente a 300 mil pasajeros en los aeropuertos de México y Guadalajara.
- Atiende vuelos de y a todos los destinos de México y el mundo atendidos a bordo de las Salas Móviles
- Llega a miembros de la Cámara del Aerotransporte (CANAERO), más de un millar de pilotos de todas las aerolíneas, Colegio de Pilotos, Autoridades, proveedores e inversionistas en aeropuertos.
- Es la oportunidad concreta para el despegue de sus negocios.

PUBLICIDAD Y SUSCRIPCIONES:

763 76 97

ENTORNO
TURISTICO

ENTORNO 5

ANEXO Q (Certificados oficiales para empresa editorial bajo mi dirección)



**DIRECCION GENERAL DEL DERECHO DE AUTOR
DIRECCION DE RESERVAS
Subdirección de Reservas**

Reserva : 002816/96

México, D.F., 04 de diciembre de 1996

Con fundamento en lo dispuesto en el artículo 24 de la Ley Federal de Derechos de Autor, la Dirección General del Derecho de Autor, otorga el presente:

**CERTIFICADO DE RESERVA DE DERECHOS
AL USO EXCLUSIVO**

Del título : ENTORNO TURISTICO 'REVISTA'

Contenido : INFORMACION TURISTICA,
INDUSTRIAL Y DEL
ENTRETENIMIENTO ACERCA DE
MEXICO Y OTRAS CIUDADES DEL
MUNDO, GUIA DE SERVICIOS Y DEL
SECTOR EMPRESARIAL Y OFICIAL
EN MEXICO

Titular : AEROPASAJEROS, S.A. DE C.V.

Certificado de
licitud de Título: 009781

Domicilio : AV. SANTOS DUMONT NO. 200,
HANGAR 6 A, COL. AVIACION
CIVIL, V. CARRANZA, MEX.D.F

La subsistencia de la reserva otorgada está condicionada a que su titular acredite ante esta unidad administrativa, anualmente a partir de la fecha del presente certificado, hacer uso o explotación de la misma. En el caso contrario la reserva quedará insubsistente.

Atentamente
SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCION.
EL DIRECTOR


JOSE MARQUEZ PADILLA



ANEXO Q (Certificados oficiales para empresa editorial bajo mi dirección)

**COMISION CALIFICADORA DE PUBLICACIONES
Y REVISTAS ILUSTRADAS**



CERTIFICADO No. **6972**

EXPEDIENTE 1/432"96"/13014

SECRETARIA DE GOBERNACION

México, D.F., a 17 de marzo de 1997.

LA COMISION CALIFICADORA DE PUBLICACIONES Y REVISTAS ILUSTRADAS

OTORGA EL PRESENTE

Certificado de Licitud de Contenido

a la publicación: "ENTORNO TURISTICO"

que contiene: INFORMACION DE INTERES GENERAL Y TURISTICO

número(s) analizado(s): DICIEMBRE DE 1996

domicilio: AV. SANTOS DUMONT 200, HANGAR 6 A AVIACION CIVIL AEROPUERTO

responsable: FERNANDO GOMEZ SUAREZ

VISTA la solicitud de Certificado de Licitud de Contenido que se presentó para la publicación mencionada; después de analizar el (los) número (s) presentado (s), y considerando que dicha publicación está exenta de los defectos enumerados en el Art. 6o. del Reglamento sobre Publicaciones y Revistas Ilustradas, en cumplimiento de lo acordado en su Sesión 104 celebrada el día 24 de febrero de 1997, este Organismo expide el presente Certificado, que será válido mientras no viole ninguna de las disposiciones legales en vigor y se encuentre vigente la reserva de derechos al uso exclusivo del título.



COMISION CALIFICADORA DE
PUBLICACIONES Y
REVISTAS ILUSTRADAS
SECRETARIA DE GOBERNACION
IDD'p.

ATENTAMENTE

EL PRESIDENTE DE LA COMISION

LIC. ALFREDO SALGADO LOYO.

ANEXO R (Artículo publicado en medios extranjeros acerca de empresas asesoradas)

THE NEW YORK TIMES, SUNDAY, OCTOBER 10, 1993

TRAVEL ADVISORY

**The
New York
Times**

**Mexico City
Adds Terminal
To Airport**

The Benito Juárez International Airport in Mexico City has been bursting at the seams, with rush-hour crowds resembling those at a soccer match and baggage claim at times a free-for-all.

But after 18 months of construction, a private concessionaire, Hakim Grupo Industrial — which, along with the Mexican Government, will be operating the airport — is about to lift the curtain on a new five-story international terminal adjacent to the old one. The building will more than double the areas for check-in, baggage claims and customs. Travelers' sometimes tortuous passage through immigration will be speeded by the addition of more officers, according to airport officials. A new parking lot, with spaces for 1,300 cars, is already in use.

Airport officials say a few airlines, including United and American, are scheduled to start using the terminal next month and that the remainder of non-Mexican carriers will be installed there in December. The old terminal will be used by Mexico's domestic airlines. The country's three major carriers, Mexicana, Aeroméxico and Tasa, will continue to check in their international passengers at the old terminal. The new terminal will have two levels of stores, restaurants and currency exchange offices. Franchises like McDonald's, Dunkin' Donuts and Arby's will open alongside boutiques, including the silversmith Tane. A hotel is expected by mid-1994, airport officials say, and a business center and post office will be set up by the beginning of next year.

PAUL SHERMAN

ANEXO S (Constancia como miembro del consejo Editorial del periódico Reforma)

Febrero a noviembre del 2002

REFORMA

CORAZÓN DE MÉXICO

VIII Consejo Editorial

NEGOCIOS

Con su visión e ideas,
13 líderes de la comunidad
en la Ciudad de México
enriquecieron el contenido
e imagen de la Sección Negoeios
del periódico REFORMA



Fernando Bueno



Andrés Conesa



Juan Manuel de Nigris



Fernando del Moral



Angélica M. García



Fernando Gómez



Juan Pablo Guerrero



José L. Ibarra



Ricardo G. Mayer



Dionisio Pérez-Jacome



Guillermo Sander



Fernando Solís



Luis Téllez

ANEXO T (Columna "Dicho en Plata" publicada en el diario La Crisis)

Crítica

Vie, 9 de mayo de 2003

LA CRISIS

VII

Seguridad política

ELECCIONES, TELÓN DE CONFLICTOS

Por Raúl Fraga

Dicen los enterados que "En política, lo que parece es", hoy, a sólo 58 días de las elecciones federales de las que saldrá la nueva legislatura, lo que ofertan los partidos a sus potenciales votantes va emparentado con el conflicto, la violencia y la encarnizada lucha entre grupos que viven la misma casaca.

Luego de los comicios del 2000 que detonaron la alternancia en Los Pinos, se cree que las capillas partidistas innovarán sus estrategias comunicacionales, para sensibilizar a la ciudadanía sobre las "bondades" de sus propuestas de campaña. Paradójicamente, sus discursos demuestran que están entregados de odio, afanes de venganza y cobro de facturas.

Preveía que solían quienes buscan reeditar el "voto del miedo" que campeó en 1994 debido al asesinato de Luis Donaldo Colosio, o el patrocinar el abstencionismo. A nadie extrañan los roces y golpes registrados atrás de las diversas siglas: en el PAN, Diego Fernández de Cevallos no acaba de digerir el desplazamiento de Antonio Lozano, su frustrada carta para dirigir a la fracción parlamentaria blanquiazul;

Dicho en plata

ZARPÁZO EN EL AEROPUERTO

Por Fernando Gómez Suárez

En la ciudad de México llegan y salen por vía aérea poco más de 21 millones de personas al año, por lo que debe procurarse una infraestructura acorde a sus necesidades, con inversiones y óptima calidad de servicios. Lo malo es que esta justificación es la que han tratado de exprimir algunos funcionarios del sector aeroportuario, para convencer con verdades a medias al presidente Fox y al titular de la SCT, Pedro Yáñez, de apresurarse a iniciar obras que den el sello distintivo a este sector. Quienes pretendieron engañar al país vendiendo la idea de que la mejor opción era la de construir el nuevo aeropuerto en Texcoco, no obstante el costo que se habría cargado a la población por los subsidios ocultos que implicaba el proyecto, son los mismos que ahora aceleran al jefe del Ejecutivo para que, "entron" como es, eche a andar el plan de inversión federal de 450 millones de pesos para el aeropuerto capitalino. El problema es que ese dinero proviene precisamente del fondo de recursos que genera la terminal, el cual desde 1998 se instrumentó para garantizar la liquidación de oral, indemnización de contratos vigentes y para parte de la construcción del nuevo aeródromo. El aeropuerto capitalino genera utilidades propias de aproximadamente 100 millones de dólares al año. De 1998 a la fecha, se han acumulado el mont y que pretenden gastar para beneficios, dicen, de pasajeros y aerolíneas, pero en realidad en el paquete de obras se pretende privilegiar a una aerolínea en la que como accionistas han figurado, incluso recientemente, un actual secretario de Estado. Los recursos que anteriormente iban al erario federal se aplicaban para obras públicas como escuelas, carreteras, agua, salud, etcétera. Ahora esos recursos quieren apresarlos para su ejercicio, antes de que la Secretaría de Hacienda los aplique para un fin distinto al de financiar obras que serán concesionadas a particulares, pero con costo público. ¿Conocerá a fondo el presidente Fox el asunto? Son 450 millones de pesos que quieren ejercer, los cuales podrían tener mejor utilidad.

Las piedras del camino

"PA' QUE TE ALCANCE"

Por Javier Ibarrola

Si por buenas intenciones no para. Nadie piensa que Vicente Fox es un hombre de mala fe o que no tiene interés alguno por sus gobernados. Qué más quisiera él que tener el poder, la hufnidad, los colaboradores, los recursos, el tiempo para cumplir cabalmente con su mandato y, sobre todo, para llevar bienestar a tantos y tantos millones de mexicanos que no saben qué es la carne, la leche y los huevos. Seguro que de solo pensarlos, el presidente no duerme.

Casi tres años y nada, bueno, casi nada de lo bueno, porque de lo malo, de lo que no ha dado resultados, pues hoy mucho en estos tres años. Y no es que uno le tenga mala voluntad, como dicen algunos amigos que ahora trabajan del lado del gobierno en labores de comunicación social. "Es que sólo ustedes, los periodistas dicen que el presidente no funciona, que sus proyectos no avisan y que su gobierno nació marcado por el fracaso".

Quizá tengan razón. Pareciera que los periodistas vivimos en un país, el presidente en otro, y los mexicanos en el inframundo, pero el caso es que no hay conciencia alguna.

Sin embargo, Vicente Fox y su esposa

si se preocupan por los pobres. ¿Recuerdan cuando la señora Sahagún trajo a México al rolizo cantante Elton John para que diera un concierto en el Castillo de Chapultepec? La recaudación fue millonaria. Al día siguiente del concierto, Marta Sahagún llegó hasta una casa hogar en una populosa colonia de la ciudad de México para llevarle a cada interno una colija, un kilo de arroz y alguna otra frutería tercermundista, que dijera los legos. ¿Y los millones del concierto? ¡Vaya insistió a saber!

Palliativos contra la miseria

Pero uno de estos días, Vicente Fox se despertó genovino y anunció su nuevo programa contra la miseria, llamado muy a su estilo: "Pa' que te alcance".

No trata de destinar, en su arranque, 300 millones de pesos a 300 mil familias de un total de 820 mil, que seguramente tienen ya identificados, los cuales no tienen para comer. "No queremos ver más a una sola persona o a una sola familia en México que carezca del sustento alimentario mínimo necesario". Como se ve, la intención es buena, por más que el camino al interno está empedrado con buenas intenciones.

En un rápido cálculo, esos 300 millones de pesos repartidos entre 820 mil familias, arrojan un ingreso por familia de 33,33 pesos, justo "Pa' que te alcance".

Fox se guardó mucho de explicar las bondades de su nuevo programa, lo que hará después del 6 de julio, "para que no se contamine" hizo bien. No se sabe si estos 300 millones serán una aportación mensual, trimestral, semestral o anual. De cualquier manera, es una buena intención, y las buenas intenciones no son criticables.

Lo lamentable es que el "Pa' que te alcance" será uno de tantos programas que a pesar de sus bondades, ni con mucho son los que se necesitan para sentar las bases de una plataforma real que lance al país al desarrollo.

Ya saben ustedes que los chistes, que no tienen más que hacer que ríen y ahora luchar contra la neumonía atípica, son muy abundantes y crean refranes: "Dale un pez a tu hijo, y comerá un día. Enseñalo a pescar, y comerá todos los días".

El "Pa' que te alcance" apenas si llevará un mendrugo a las mesas de 820 mil familias y no la oportunidad de aprender a pescar. Pero Fox es un hombre bien intencionado y sabe que se le agota el tiempo para hacer algo por la gente que creyó en él.

javierij@fayseg.com

fernandogomezsuarez@yahoo.com

Enfermírides

9 de mayo de 2007

Un día como hoy los mexicanos aumentarán de talla y peso, y lucirán sus mejillas rechonchas por la campaña "Pa' que te alcance". Gracias a los sabios consejos de Chava Flores, Vicente Fox aplicó la política de *La Barrota* como eje de su programa de gobierno en materia económica. México será entonces como el *País de las Maravillas* en el cuento de Alicia, todos los mexicanos pobres ya no tendrán anemia ni se entermarán, gozarán de cabal salud, pues con los 300 millones de pesos comerán caviar, langosta, ribón y postres de tres leches. Las estadísticas serán cosa del pasado, los 53 millones de mexicanos con altos índices de pobreza, no sabrán qué hacer para administrar la abundancia. En las cabanitas acogedoras de Los Pinos, las toallas serán de estopa y la despensa será de las bodegas Aurrerá, nada de ostentación. La Doña Sahagún ya no se ventilará con las famosas naracas de los mocharis, la humildad será la conducta de los políticos que solían una sociedad igualitaria. El país será una potencia gracias a las vitaminas foaxistas en los frijoles y tortillas transgénicas. Los alimentos serán más potentes y todos los niños pobres tomarán leche tres veces leche, gracias a los casi 2 pesos y 35 centavos que destinó el gobierno del cambio a combatir la pobreza. Nada tendrá que hacer la Secretaría de Desarrollo Social, que se convirtió en pieza de museo del populismo. Hasta Carlos Slim va a querer ser pobre.

ANEXO U (Columna publicada en el Asesor de México)

Noviembre 5-11 del 2001, *El Asesor de México*

Columna invitada

Fernando Gómez Suárez

De aeropuertos y libre empresa



Una vez agotadas las discusiones técnicas en torno al nuevo aeropuerto en Texcoco, falta resolver los problemas políticos, como la movilización de pobladores y ejidatarios donde se construirá la mayor obra del sexenio.

Esa falta de previsión política alcanza al sector comercial que suma unas 250 firmas y franquicias instaladas en la terminal más importante del país, las cuales enfrentan la incertidumbre de saber qué pasará con sus operaciones y corridas financieras ante problemas mercantiles y legales que se avecinan toda vez que cierre el aeropuerto actual.

Concesionarios, aerolíneas e inversionistas que comprobaron que las terminales aéreas son sumamente rentables para el éxito comercial de sus marcas o productos se ven ahora

De manera extraoficial se sabe que podría no aplicarse la indemnización por cancelación anticipada de contratos, lo que se aprecia como una de las mejores maneras para desincentivar la inversión privada.

Lejos de resolver un problema de saturación aeroportuaria, hay que evitar una oleada de problemas adicionales. Ya que, de entrada, construir un nuevo aeropuerto no resuelve la problemática del sector; se requiere descentralizar las operaciones aéreas y los vuelos regionales, aprovechar los aeropuertos cercanos aún subutilizados y modernizar los sistemas operativos en tierra.

La apuesta por Texcoco debe evitar la politización de un



Julio Castellanos Aranda

amenazados con la posible cancelación, sin indemnización, de sus contratos todavía vigentes, algunos de ellos hasta por 12 años más, ante la cancelación anticipada de sus contratos, toda vez que el nuevo aeropuerto será puesto en operación, según el propio Pedro Cerisola, en unos tres o cinco años.

Llama la atención que con tantos años de estudios previos no se haya tomado en cuenta resolver con las garantías que la iniciativa privada requiere los contratos vigentes de las firmas comerciales que operan en el aeropuerto, incluyendo aerolíneas, hoteles, restaurantes, bancos, y prestadores de servicio.

proyecto que por los montos de inversión requeridos necesita de certeza y sustentabilidad.

Los riesgos innecesarios a los que se someten las autoridades podrían tener un costo enorme ante el riesgo inminente para capitales interesados, quienes pedirán mayores garantías, para recuperar las inversiones que reclama el nuevo aeropuerto y que rondan los \$20,000 millones de pesos.

La afectación a los locales comerciales e inversionistas que operan en el aeropuerto pasa por alto que gracias a la rentabilidad de los espacios comerciales se evitó el incremento de las tarifas e impuestos en los boletos de los pasajeros, ya que anteriormente la única vía para modernizar los aeropuertos era mediante el cobro de mayores tarifas cuyo impacto se trasladaba al bolsillo de los usuarios, tanto pasajeros como aerolíneas. Con la llegada

de la inversión privada en los aeropuertos del país y la recuperación mediante la explotación de los espacios comerciales a terceros, se modernizaron y eficientaron dichas terminales sin impactar en las finanzas del público usuario. Sería justo que a cambio se garantizaran los derechos de las firmas comerciales que podrían perder más de 2,000 fuentes de empleo y una derrama superior a los \$30 mdd anuales.

El Poder Ejecutivo debe, como simple ejercicio de prospectiva, planear escenarios adversos como éste a fin de evitar desgastes innecesarios en el sector productivo.

La visión de rentabilidad, esa visión de largo plazo que busca el empresario, parece ausente de estas políticas públicas que tratan de hacer del nuevo aeropuerto uno de los mejores negocios de los últimos tiempos.

El sitio está decidido. Si vemos hacia adelante, lo imperante es no generar mayor incertidumbre, sino resolver las asignaturas pendientes, a fin de convertir en círculo virtuoso lo que desde hace muchos sexenios ha derivado en lastre para el crecimiento industrial. ■

El autor es consultor privado en temas aeroportuarios. fzemog@yahoo.com



EL UNIVERSAL

EL GRAN DIARIO DE MÉXICO

MÉRCOLES 26 de julio de 2006

Año: 60 | Número 32,417

eluniversal.com.mx

México, D.F. | 98 páginas | \$10

Se requiere salida viable: Camacho; plantea Nava encuentro Calderón-AMLO

Urgen PRD y PAN a buscar diálogo para frenar crisis

Bajas tarifas aéreas quitan pasajeros a los autobuses

Nunca habían volado 20% de nuevos usuarios

Angelina Mejía y Francisco Rosas

“Hace falta una visión política”

Crítica el perredista lenguaje agresivo de Vázquez Mota

Martha Anaya

Para encontrar una salida a la crisis política se requiere una postura política, tanto del lado del gobierno como del PAN, para medir y analizar la situación que se está viviendo, consideró Manuel Camacho Solís, integrante de la comisión del Bicentenario de Toluca.

Desde su perspectiva, actualmente hay sólo elementos políticos de esta amplitud, pero en el ámbito de política dura. “Allí está Josefina (Villegas Mota), con un lenguaje agresivo y poco dialógico. Eso no es constructivo”, señaló en entrevista con EL UNIVERSAL.

El es cuestionado para la paz en Chiapas afirmó que se requiere a alguien que sea capaz de comprender realmente qué está pasando y los posibles escenarios, “y a partir de ello pensar en una salida viable”.

En consecuencia, en la medida en que se haya algún lenguaje viable con “racionalidad política” la situación general, se facilitará en medida la calidad de la crisis.

Precisó: “Estoy pensando en que haya claridad en el análisis político que mire lo que ocurre con la sociedad, que mire las opciones que hay de por medio que desde el tribunal electoral, que miran cuál es su perspectiva en términos de gobernabilidad, si no se le da a once mil millones una respuesta que lo tranquilice... No vamos a hacer que demuestren que hay algo que se está pensando en el Estado”.

MÉXICO: A14



EL ‘LAPSUS’ de la maestra
Erika Esther llamó dos veces “presidente electo” a Calderón en una reunión con

“Invitación sincera a López Obrador”

Confía en que intercambio epistolar derive en reunión

Jorge Teherán y Sergio Javier Jiménez

El secretario general adjunto del PAN, César Nava Vázquez, invitó a Andrés Manuel López Obrador a reunirse con Felipe Calderón Fournier. Aseguró que el intercambio epistolar de los entre los candidatos podría conducir a un encuentro entre ambos.

“Eso es nuestra apuesta, la invitación que hace Felipe Calderón a diálogo es genuina, es sincera, es decorosa”, Felipe Calderón está dispuesto a reunirse con el señor López Obrador y esperamos que el señor López Obrador tenga esa misma disposición”, expresó Nava.

El también vicario de la dirigencia nacional del PAN declaró que su partido desea que López Obrador cambie su palabra y, primero, respete cualquier determinación que tome el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación en su caso o cualquier hecho de violencia que se suscite.

“Esperamos que esta domingo López Obrador retire sus comentarios con un movimiento pacífico y condene la violencia de la semana pasada”, agregó. El martes 18 de julio Calderón fue insultado por mujeres y estudiantes, a lo que López Obrador dijo que fue “en legítima defensa”.

La violencia, agregó Nava, es peligrosa, por lo que pidió al candidato del PRD hacer “una condena tajante sin ningún adjetivo a cualquier agresión que se presente”.

MÉXICO: A10

Con menos de un año en el mercado, las aerolíneas de bajo costo (ABC) han logrado quitar clientes al autotransporte terrestre y a las líneas aéreas tradicionales.

Esto porque con su política agresiva de tarifas bajas, un viaje en avión puede costar casi lo mismo que en autobús, y se estima que en 50% menos que si se usa una línea aérea tradicional.

José Luis García, director general de Interjet, dijo que del total de sus pasajeros 20% nunca habían viajado en avión y el resto usaba antes servicios tradicionales.

Sin embargo, empresarios del autotransporte reaccionaron con afectación en sus flotas.

Quintiliano Martínez, secretario del Consejo de Administración de Estrella Blanca, señaló que el autotransporte no tiene un impacto significativo por las ABC, aunque admitió que ellas compiten en tramos mayores a 300 kilómetros, porque los tiempos de traslado y gastos en alimentos son mayores en autobuses.

Para el presidente de ADO, Agustín Irujo, es más fuerte la competencia que genera la venta de vehículos nuevos.

Fernando Gómez, especialista del sector aéreo, estimó que 10% de los pasajeros de empresas como Aeroméxico y Mediana cambian a las nuevas aerolíneas.

Consideró que en el futuro las

ANEXO V (Entrevista y cita de FGS en primera plana de Excélsior)

(Ver parte inferior, 1ª a 3ª Cols.)



AÑO LXXV-TOMO III
22 de junio 2001
PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
RAFAEL DE LA HUESTA REYES
DIRECTORA GENERAL
PATRICIA GONZALEZ
ORDEN GENERAL
J. VICENTE MARQUELÓ HERRERA
FUNDADOR RAFAEL ALBUQUERQUE

EXCELSIOR

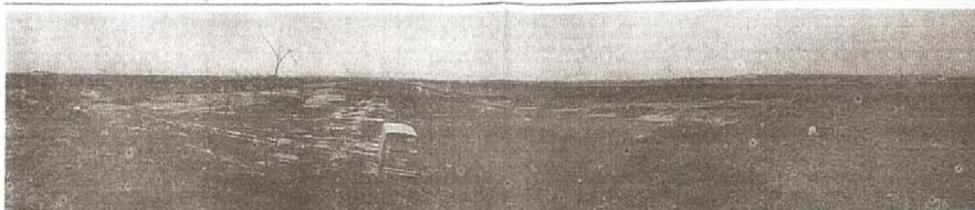
EL PERIODICO DE LA VIDA NACIONAL

Registrado Como Afiliado de Segundo Grado en la Administración de Correos, el 18 de marzo de 1917

Lunes 25 de Junio de 2001



80 AÑOS
ANIVERSARIO



AUN SE DISTINGUEN rastros de la primera pista que había sido ya asfaltada para el proyecto

Olvidan u Ocultan un Proyecto Para Ampliar el Aeropuerto

Liberarse de Cadenas, el Reto Para la Raza Humana

★ No Desaparezca el Odio Adscriptivo
★ Recategorización de las Minorías

ALVIN y HEDI TOPFLER *
— II y Último —

Al jugar la "carta" divisiva de la raza —o el género o la xenofobia—, los patrones adquirirían la ventaja de hacer más lenta la organización sindical. Pero los sindicatos, y de manera especial aquellos artesanales que nacieron de las primeras uniones, también se involucraron en el juego de la adscripción, por sus propias razones. Las uniones se basaban en oficios especializados e intentaban disminuir el número de trabajadores en su arte para establecer monopolios en los empleos y mantener altos los salarios.

SIGUE EN LA PAGINA SIGUIENTE

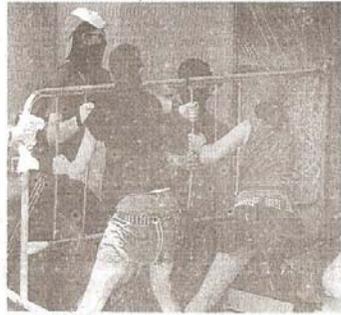
Eliminaría el Negocio en Texcoco o Tizayuca

★ Es una Opción que Prolongaría 50 Años la Vida Útil de la Terminal Aérea
★ Desde 1984 Preveía Agregar 4 Pistas, Extendiéndose Hacia el ex Lago
★ Había Viabilidad Técnica, Pero la Crisis Petrolera lo Paró. Fernando Gómez
★ Ahora, Capitales Privadas Podrían Resolver el Problema de Financiamiento
★ Permitiría al Gobierno Canalizar sus Recursos a los Hospitales y Escuelas
★ Necesitan Explicar a la Sociedad por qué se Descartaron Otras Propuestas

JULIO MORALES SEGURA

Intencional o no, el proyecto de ampliación del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, creado en 1984 para aliviar la sobredemanda de operaciones, ha sido olvidado. Incluso hay quienes lo afirman que ha sido "mantenido oculto para no entorpecer el jugoso negocio que representaría la construcción de la nueva terminal en Tizayuca o Texcoco".

EXCELSIOR cuenta con copia del Plan Maestro del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México realizado por Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA). bajo la



GLOBALFORBICOS europeos volvieron a recurrir a la violencia, ayer, durante una marcha en Barcelona, en la que 25,000 manifestantes propusieron una huelga internacional y proclamaron que "otro mundo es posible". La cancelación de la reunión anual del Banco Mundial en esa ciudad española, que debió iniciar hoy, no bastó para evitar que siguiera creciendo la cadena de protestas iniciada en Seattle (AP Pág. 18)

edificio terminal, entre otras obras que, según los proyectistas, permitiría prolongar 50 años más la vida útil de la terminal aérea del Distrito Federal.

Este estudio —señaló el especialista y consultor en aviación Fernando Gómez Suárez— ha sido "guardado celosamente sexenio tras sexenio ante los intereses que representa una magna obra que debiera obedecer al beneficio del pasajero y principalmente de las aerolíneas, y no a grupos políticos que incluso han apostado incondicionalmente en dependencias que pudie-

ANEXO V (Entrevista y cita de FGS en primera plana de Reforma)

1-0
Adiós al sueño Aztlí
Deportes

Laura Zapata
Invita a Thalía
a su campaña
Gente!

Juciano Pavarotti
debuta en el desierto
de Mexicali
Cultura

Insiste Hacienda
que crecimiento
será del 3 por ciento
Negocios (I)

Jueves 29 de mayo
del 2003
México, D.F.
94 Páginas
7 Secciones, \$7.00

REFORMA
CORAZÓN DE MÉXICO

Año 10, Número 3432
www.reforma.com

**Parchan terminal,
no la modernizan**

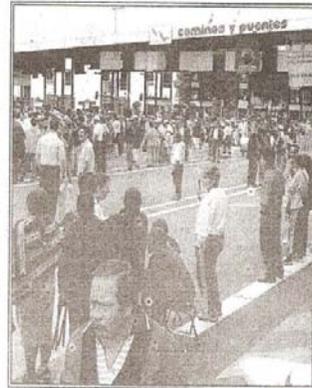
Señala ex Secretario
que sin nuevas pistas
el aeropuerto será
rebasado en 5 años

**POR WILBERT RIVERA, BAHÓN SEVILLA
Y DAVID VICENTERO**
El ex Secretario de Comercio y Turismo y Transporte Emilio Gallo y la Asociación Sindical de Trabajadores de la Aviación (ASTA) denunciaron en una carta al secretario de Aviación Civil, que se prevé para estudiar la capacidad operativa del aeropuerto con un plazo que no resuelva los problemas.
"El Gobierno del maestro de obras que nos permitan tener la certeza a largo plazo. El aeropuerto se re-

construye, es el aeropuerto de la ciudad más grande del mundo y, si bien el proyecto de México quedó abortado, se debió haber pensado en otro proyecto alternativo, no en un parche", dijo Gerardo Patrón, actual secretario general. También subrayó la importancia de una nueva pista.
"No pueden construir, aunque no los inauguró el Presidente Fox, una nueva pista y una nueva terminal nacional e internacional para atender el tráfico que requiere productividad, no una obra de maquillaje".
"Lo que van a hacer es terminar la remodelación en un par de años, pero en cinco el aeropuerto volverá a ser rebasado", dijo Gallo.
El ex funcionario manifestó que el Gobierno sólo quiere ganar millonaria aeropuerto para justificar que se concretó el proyecto de Tex-

co y pidió al Presidente Vicente Fox analizar un nuevo proyecto que realmente aporte viabilidad a la obra aérea.
García Iturbide que como Secretario de Comunicaciones en el Gobierno de Cuauhtémoc, el tema la decisión de reducir la estación en el país. Asimismo, el aeropuerto internacional, pero advirtió que los beneficios de esa decisión se perderían por completo durante cuatro años.
"Construir una nueva pista para el aeropuerto no es una obra sencilla por cuestiones de costo", dijo Gallo.
"En cinco años, pero llevar adelante el proyecto que nosotros sólo en ampliarlo no ayudará en nada si no se moderniza", dijo Gallo.
"Lo único que el Gobierno podría hacer sería sacar dinero hacia el extranjero", dijo Gallo.
Francisco Gallo, secretario del Sindicato de Trabajadores de la Industria Aeronáutica y del Espacio (STIAE), advirtió que el Gobierno federal no tiene una política de largo

plazo en materia aeroportuaria.
"La opción viable es la ampliación del aeropuerto con una visión transaccional. La propuesta actual es ampliar una terminal existente", dijo Gallo.
Gallo también participó en los trabajos de la explotación de la Terminal Internacional del aeropuerto del DF y realizó las primeras evaluaciones técnicas para la construcción de una tercera pista, proyecto abandonado en 1995.
Por seguridad, construcciones, actualizaciones aeronáuticas y pistas modernas en el proyecto de ampliación, pidió que el Gobierno decidiera de elegir un aeropuerto aéreo.
"La desactivación es muy oportuna para el manejo del tráfico de pasajeros en el actual aeropuerto, pero también se requiere un aeropuerto aéreo".
"La desactivación es muy oportuna para el manejo del tráfico de pasajeros en el actual aeropuerto, pero también se requiere un aeropuerto aéreo".



Los maestros toman... todo

No hay quien ponga un alto a los maestros disidentes. Durante días han bloqueado calles, avenidas y la BMW. Ayer tomaron las casetas de las autopistas a Puebla y Cuernavaca e impidieron el cobro del peaje. **Nacional (2A)**

Exigen a México

Dividen

ANEXO W (Publicaciones que detallan participación en campañas de difusión y RP)

Negocios sin límites

REFORMA

Domingo 18 de Julio de 1999

Por Yaotzin Botello

Las personas que vengan de negocios al Distrito Federal, connacionales y extranjeros, podrán sentirse como en su oficina así como organizar sus actividades en y con instalaciones "ad hoc", por el tiempo que necesiten.

A mediados de agosto entrará en funcionamiento formal el International Business Club (IBC, Centro Internacional de Negocios), que estará ubicado en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México y tendrá cupo para un máximo de 200 hombres de negocios.

"El IBC está concebido para atender la demanda de los hombres que buscan establecer contactos con sus empresas y que necesitan de lugares de trabajo provisionales en el Distrito Federal", explicó Fernando Gómez, director de promoción.

El IBC tendrá distribuidos nueve salones de trabajo, un auditorio para 150 personas, ocho oficinas privadas, tres áreas de descanso y un salón de exposiciones, que estarán disponibles previa inscripción.

Además, se contará con computadoras para uso personal, autos con chofer, cambio de divisas, peritos traductores, asesores en comercio exterior, agencia de viajes, la posibilidad de adquirir una cuenta de correo electrónico más el hecho de poder utilizar el domicilio comercial del local para recibir correspondencia.

Aparte, en un perímetro de 20 por 5 metros habrá un centro de copiado dirigido también al público en general (a cualquiera que esté en el aeropuerto).

El local dispondrá a lo largo y ancho de sus 2 mil 300 metros cuadrados con una red telefónica digital que permitirá, a su vez, el enlace a otras ter-

minales mundiales para establecer videoconferencias.

El IBC estará manejado por medio de membresías, las cuales serán flexibles. La persona que así lo requiera podrá hacer uso del IBC por sólo unas horas o por días seguidos.

Las membresías pueden ser por el tiempo que se pidan, de acuerdo con las necesidades de uno. Claro, entre más largas sean éstas, mejor será el costo para el contratante.

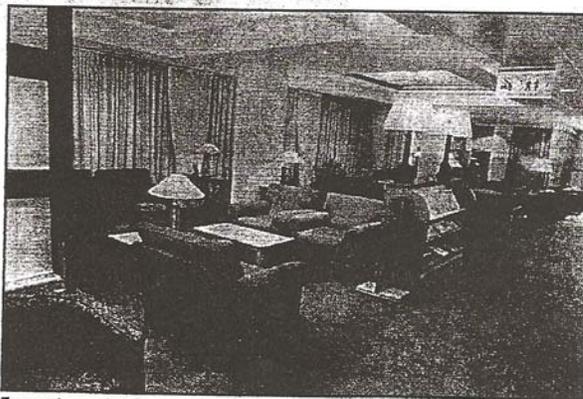
"El IBC ofrecerá un servicio especializado 'todo incluido' aprovechando las ventajas que ofrece el aeropuerto al albergar bajo un mismo techo a bancos, restaurantes, hoteles y diversos servicios comerciales que difícilmente podrían localizarse en un punto de la ciudad, la cual enfrenta problemas de tráfico vial, inseguridad y contaminación", dice un comunicado del IBC.

Aunque el director de promoción aclaró que no hay ninguna relación con los hoteles Hilton y Marriot del AICM, el Centro de Negocios presupone la estadia de los viajeros de negocios en alguna de esas dos instalaciones para poder cumplir sus objetivos de "todo incluido".

La ubicación del Centro de Negocios será entre la sala F de la Nueva Terminal Internacional del aeropuerto y la sala D, en el segundo piso, con acceso por elevador, escaleras automáticas y rampas automáticas.

El IBC será el primero en su tipo en Latinoamérica y se añade los más de 60 centros de negocios en el mundo.

"Se prevé que para dentro de dos años, este concepto de centro de trabajo esté establecido en los aeropuertos de Guadalajara y Monterrey", afirmó Fernando Gómez.



En agosto se abrirá un nuevo centro de negocios en el aeropuerto.

ANEXO W (Publicaciones que detallan participación en campañas de difusión y RP)

Entrevista con el Arq. Abraham Zabludovsky

LUZ Y TEXTURA en Completa



3

Armonía de Proyectos Arquitectónicos

Por Fernando GOMEZ S.

Con más de 200 obras en su trayectoria profesional, el Arq. Abraham Zabludovsky hace gala de la perfecta integración del espacio, marcando la pauta dentro de las tendencias de la construcción en el mundo entero.

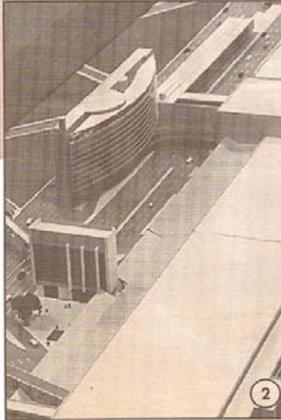
Diseño y construcción se desenvuelven a la par en afortunada relación estética y funcional de sus proyectos arquitectónicos. La tradición constructora del pasado encuentra su renovada expresión en edificaciones de toda índole.

Es así como percibimos al arquitecto Abraham Zabludovsky durante nuestra visita a su estudio, en donde la sobriedad y la funcionalidad asoman en cada detalle del inmueble, en perfecta armonía con el entorno.

La integración de cada una de sus obras, explica, debe ir de acuerdo a su integración con el contexto, la luz, la textura y la idea de una secuencia espacial ordenada.

La funcionalidad y la perdurabilidad son objetivos primordiales en todo proyecto; columnas, texturas de concreto cincelado con pedaceras de mármol expuesto son características esenciales en las obras por él desarrolladas.

El contacto con el pasado y con toda su riqueza cultural son recursos presentes para la feliz convivencia entre el diseño y la construcción en nuestros días, es lo que permite estar a la vanguardia, de amonizar interiores y exteriores, en donde radica uno de los méritos arquitectónicos de todos los tiempos. Explicó que uno de los proyectos más importantes que está desarrollando actualmente, es el de un nuevo hotel para el aeropuerto de la Ciudad de México, donde se brinde todo el confort y



2



ANEXO W (Publicaciones que detallan participación en campañas de difusión y RP)

servicio necesario para quienes visitan nuestro país. La integración de este hotel en el marco urbano ha sido estudiado de tal forma que en su diseño y construcción se utilizarán materiales de primera calidad, que con el tiempo perduren con la seguridad y funcionalidad necesarias.

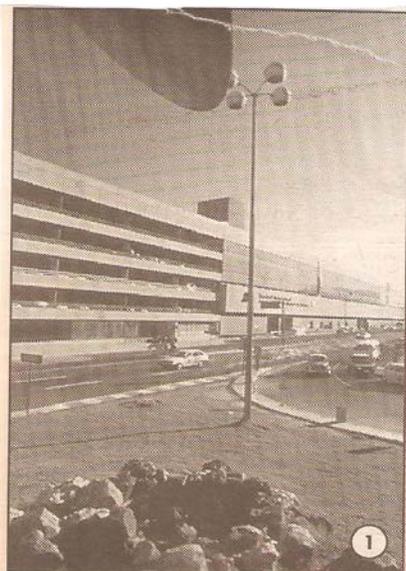
El diseño arquitectónico de este fastuoso hotel hace que se confinen las vistas evitando ese desorden urbano ubicado frente al aeropuerto. 'hace que el diseño se imponga a ese paisaje caótico a efecto de que las personas tengan una adecuada impresión en su primer contacto con esta ciudad'. Como muestra, la foto del proyecto que ilustra nuestra portada.

El Arq. Zabludovsky consideró que el aeropuerto capitalino es como una pequeña ciudad dentro de otra misma ciudad, dado que cuenta con representación de diversas autoridades, con la integración adecuada de servicios comerciales que la gente requiere.

Y es que no hay que olvidar que en todos los aeropuertos del mundo existen vastos espacios para uso comercial, incluso donde se venden diamantes y autos deportivos, donde existen, farmacias, peluquerías, restaurantes, tiendas, etc., mismas que se contemplan como una necesidad indispensable para todo público. El hotel y el aeropuerto, indicó, contarán con un núcleo completo de autosuficiencia en sus diferentes niveles, máxime en áreas de comunicación inmediata y en donde existe un orden y armonía con el proyecto de ampliación, que Grupo Industrial Hakim está desarrollando en la central aérea más importante de América Latina. La realización de este proyecto, resaltó, es 'la más importante en estos momentos, la cual se constituye como un desafío y un estímulo extraordinario que con mucho gusto estamos llevando a cabo para la total satisfacción del usuario'.

En su opinión, el Arq. Zabludovsky no desechó la necesidad de que se construya un aeropuerto complementario para todo el Valle de México, 'ya que las necesidades actuales requieren de mayor infraestructura para no quedarnos atrás'.

Indicó que 'es un estímulo poder participar en el programa de aeropuertos. Desde niño iba yo visitando los puertos y muelles de diversos países y al visitarlos de nuevo me traen recuerdos de un mundo que en la niñez uno se imaginó', y agrega: 'ese nuevo puerto es hoy el aeropuerto'.



1.- Panorámica exterior de la terminal internacional, confort y funcionalidad para el viajero.

2.- La nueva terminal del aeropuerto contará en breve con moderno y funcional hotel, proyecto del Arq. Zabludovsky, nos comentó Alfredo Hakim, principal inversionista de la red aeroportuaria del país.

3.- Sala de usos múltiples en Dolores Hidalgo, Guanajuato, obra de nuestro talentoso entrevistado realizada en 1991.

ANEXO W (Publicaciones que detallan participación en campañas de difusión y RP)

Lateinamerikas stiller Fortschritt OECD-Studie untersucht Erreichtes und zu Erreichendes

Lateinamerika hat sich in den letzten Jahren positiv entwickelt. Die Volkswirtschaften wuchsen, und vielfach hat sich Pragmatismus gegen Ideologie durchgesetzt. Die OECD kommt in ihrer ersten Studie über die Region aber zum Schluss, dass diese Entwicklungen fortgeführt werden müssen, sollen sie nachhaltig sein.

C. H. Rio de Janeiro, 7. November

Lateinamerika spielt wieder eine Rolle. Die Volkswirtschaften in der Region wuchsen, und die makroökonomischen Rahmenbedingungen werden immer stabiler. Zwar mögen die Fortschritte nicht so beeindruckend sein wie jene in Teilen Asiens. Dennoch zeichnen sich in der Region wichtige Entwicklungen ab, die bisher noch oft unterschätzt geblieben sind. So jedenfalls schätzen die Ökonomen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) die Region ein und nehmen diesen stillen Fortschritt, der in so starkem Gegensatz steht zu den schnellen Auf und Ab in der Vergangenheit, zum Anlass, sich erstmals im Rahmen einer Studie ausführlich mit Lateinamerika zu beschäftigen.

Fortschritt oder nur ein kurzes Hoch?

Die Autoren nehmen dabei vier Entwicklungen der letzten Jahre ins Visier: die Einführung neuer Praktiken in der Haushaltspolitik, die

Durchführung von Reformen der Rentensysteme, den starken Ausbau der Telekommunikationsbranche auch durch multinationale Unternehmen und den zunehmenden Handel mit China und Indien. Diese vier Tendenzen werden jeweils auf die Frage hin untersucht, ob bzw. inwiefern sie den nachhaltigen Fortschritt dümmlich sind.

Bemerkenswert ist dabei der Fokus, den die Autoren auf die Haushaltspolitik und den Zusammenhang zur Demokratie legen. Generell etablierten sich ja in allen Ländern der Region demokratische Regime. Zwar haben die meisten Regierungen sich einer im Vergleich zu früher relativ seriösen Haushaltsführung verschrieben. Aber offenbar nicht aus dem Sicht der Bevölkerung, nicht aus, etwa das Aufwachen von Schuldenbergen zu vermeiden. Sie wälen sicher sein, dass ihre Steuerpöbel effizient und zugleich ausgegeben werden, sonst sprechen sie den Regierungen ihre Legitimation ab.

Umfragen deuten darauf hin, dass nur eine Minderheit glaubt, dass die Steuereinnahmen auch sinnvoll und effizient ausgegeben werden (vgl. Grafik). Für die Akzeptanz der Regierungen durch die Bevölkerung ist das keine gute Botschaft. Der derzeitige Aufstieg linkspopulistischer Führungspersonen wie etwa in Venezuela, Bolivien und Ecuador ist der These der Autoren folgend nicht zuletzt auch die Folge des Versagens in der Einnahmeh- und Ausgabenpolitik ihrer Vorgänger. Es ist zu hoffen, dass dies ein Warnzeichen für die jüdischen Regierungen in Lateinamerika ist, ihre Haushaltspolitik weiter zu reformieren

und über das simple Erzielen von Primärüberschüssen hinaus zu einer stärkeren Effizienz in der Ausgabenpolitik überzugehen.

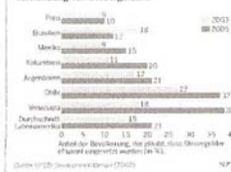
Risiken in den Chancen

Die Ausführungen der OECD-Studie zum Handel mit China und Indien verdeutlichen, dass die derzeitigen auf den ersten Blick positiven Entwicklungen in Lateinamerika bereits neue Herausforderungen mit sich bringen. Analysiert wird etwa die Frage, inwiefern sich der wachsende Anteil der asiatischen Länder am Weltmarkt auf Lateinamerika auswirkt.

Die Autoren kommen zum Schluss, dass die Länder Lateinamerikas auf den Absatzmärkten der Europäischen Union, der Vereinigten Staaten und Japans nur sehr beschränkt mit Produkten und Dienstleistungen aus China und Indien im Wettbewerb stehen. Das liegt vor allem daran, dass China und Indien ganz andere Exportstrukturen aufweisen als die stark auf Rohstoffen basierende Exportwirtschaft der meisten Länder in Lateinamerika, Mexiko und Costa Rica bilden hier die Ausnahme.

China und Indien hingegen sind selbst längst wichtige Abnehmer von Rohstoffen aus Lateinamerika geworden. Der derzeitige Wirtschaftsaufschwung Lateinamerikas geht denn auch wesentlich auf die hohe asiatische Nachfrage etwa nach Eisenstein, Kupfer, Soja und anderen Rohwaren zurück. Doch diese birgt auch Gefahren: Durch den Rohstoff-Export-Boom werten sich die Landeswährungen auf, die anderen Export-

Verwendung von Steuergeldern



Güter Lateinamerikas vorzuzieh sind folglich auf den Weltmärkten, und während der wenig Know-how-intensive Rohstoffsektor floriert, werden Branchen, die den Kern bilden könnten für moderne Industrie- und Dienstleistungsgesellschaften, zurückgedrängt.

Geschlossene Mörtelkiste

Von den von den OECD-Autoren empfohlenen Reformen, die etwa über den Abbau der staatlichen Bürokratie die Wettbewerbsfähigkeit dieser Unternehmen stärken, ist in Lateinamerika nichts in Sicht. Es mag schon ein grosser – wenn auch nicht ausreichender – Fortschritt sein, dass die meisten Regierungen in der Region auf das Erstarren ihrer Währungen mit einem Griff in die wirtschaftspolitische Mörtelkiste – etwa mit der Einführung von Devisenkontrollen – reagiert haben.

Mexikos Luftfahrt steckt in Turbulenzen Offene Fragen zur Privatisierung von Aeroméxico

Aeroméxico, Mexikos grösste Airline, ist Mitte Oktober privatisiert worden. Die Investoren wollen kräftig investieren, damit die Airline im Wettbewerb mit den nationalen Low-Cost-Airlines und der Auslandskonkurrenz bestehen kann. Die Fusion zwischen Aeroméxico und Mexicana ist von der Wettbewerbsbehörde untersagt worden.

arg. Mexiko-Stadt, Anfang November

Der mexikanische Staat hat Mitte Oktober seine Aktienmehrheit an Aeroméxico an ein Konsortium verkauft, an dem 14 mexikanische Investoren zu 51% und die Bank Banamex (eine Tochter der amerikanischen Citigroup) zu 49% beteiligt sind. Für das Aktienpaket von 62% wurden 249 Mio. \$ überweisen. Die Käufer wollen in die grosse Airline Mexiko weitere 240 Mio. \$ einbringen, damit sich diese aus der Umklammerung von nationalen Billigfliegern und ausländischer Konkurrenz befreien kann.

Off wechselnde Eigentumsverhältnisse

Mit der Versteigerung von Aeroméxico geht ein weiteres Kapitel in der Privatisierung der Luftfahrt zu Ende. Was nun folgt, ist offen, doch liegen die Erwartungen nicht sehr hoch, denn die letzten Entwicklungen von Aeroméxico und Mexicana de Aviación, der zweiten grössten mexikanischen Airline, mahnen zur Vorsicht. 1982 übernahm der Staat die Aktienmehrheit von Mexicana. Unter staatlicher Kontrolle war Aeroméxico bereits zum Zeitpunkt, als sie 1988 Konkurs anmelden musste – und dann privatisiert wurde. In den folgenden Jahren verlor Aeroméxico eine Expansionsstrategie, die 1993 in der Integration von Mexicana und der stärksten Airports griffelte. Eine zwölf Monate später endete dieses Gebilde im Bankrott. Weil die grössten Gläubiger, die einheimischen Banken, im Strudel der Peso-Krise



Mexikos grösste Fluggesellschaft Aeroméxico wurde im Oktober privatisiert.

1995 ebenfalls in Nöte gerieten und vom Staat gestützt werden mussten, landeten die beiden Airlines wieder im Schoss des Staates.

Seither hat sich die politische Diskussion nicht so sehr darum gedreht, ob Aeroméxico und Mexicana wieder privatisiert werden sollen, sondern wann und zu welchen Bedingungen. Von Anfang an forderte die Wettbewerbskommission (CFC), die Unternehmen müssten aufgrund ihrer Marktanteile nach der Sanierung getrennt verkauft werden. Zusammen mit drei weiteren kleinen Gesellschaften, die auch unter der Aufsicht der staatlichen Corporación Internacional de Transporte Aéreo (Cintra) gestellt wurden, beherrschte das Konglomerat rund vier Fünftel des Binnenmarktes. Entsprechend verweigerte die staatliche Aufregungsgesellschaft Ipa Ende 2005 Aeroméxico und Mexicana einzeln in der Hoffnung, insgesamt 750 Mio. \$ zu kassieren. Doch weil es angesichts der tatsächlich vorliegenden Offerten um Schadenbegrenzung ging, wurde Ipa Mexicana abgestossen. Das Tourismusunternehmen Grupo Posadas erhielt zum Preis von 165,5 Mio. \$ rund 95% der Aktien. «Wir waren der Auffassung, dass die Gesellschaften zusammenzubringen sollten», sagt Emilio Reyes, der bis 2004 an der Cintra-Geschäftsführung sass. «Deswegen musste unser Team vorzeitig gehen. Aber auch wir mussten anerkennen, dass die Wettbewerbskommission gute Gründe für ihren Entscheid hatte.»

Starke Konkurrenz im In- und Ausland
Als im laufenden Jahr das Ipa ein zweiten Versuch zum Verkauf der Aeroméxico wagte und sich die Grupo Posadas zu den Interessenten gesellte, legte die CFC erneut ihr Veto ein. Doch die Situation habe sich mittlerweile stark verändert,

sagt Reyes mit Unverständnis. Tatsächlich ist der Anteil der ehemaligen Cintra-Fluggesellschaften am Binnenmarkt, der gemäss der Zivilluftfahrtbehörde seit 2004 um durchschnittlich jährlich über 13% auf 22,2 Mio. Passagiere im letzten Jahr gewachsen ist, auf rund 55% geschrumpft. Vor allem die erst vor knapp zwei Jahren gegründeten Billigflieger Interjet und Volaris haben den beiden Arrivisten zugesetzt.

Gewinner und Verlierer in Lateinamerika
Dennoch begründete die CFC ihren Entscheid damit, dass Aeroméxico und Mexicana auf den sieben wichtigsten Binnenstrecken kumuliert nach wie vor mehr als 90% der Passagiere beförderten. Was in der Darstellung der CFC für Aeroméxico und Mexicana komfortabel scheint, kommt auch deshalb eher einer Rücklage gleich, weil die Konkurrenz auf den internationalen Strecken hart ist. Die Kontrollierungsstelle der vergangenen Jahre hat Lufthansa Central- und Südamerika erreicht. Gerade jene Airlines, die Aeroméxico und Mexicana direkt konkurrieren, die brasilianische Gol, vor allem aber die chilenische Lan (Oncorworld), die panamaische Copa und die salvadorianische Tica-Gruppe, haben sich in diesem Prozess mit Allianzen oder Übernahmen hervorgetan.

Die sich öffnende Kluft zwischen Aeroméxico und diesen Konkurrenten spiegelt sich auch in den Zahlen in der Rangliste der 30 profitabelsten Airlines der Welt wieder. Lan 2006 laut der International Air Transport Association (Iata) den 25. Rang (303 Mio. \$) und Gol den 26. Rang (283 Mio. \$). Von solchen Ergebnissen ist Aeroméxico weit entfernt: Zwar konnte 2006 der Umsatz leicht auf 1,95 Mrd. \$ gesteigert werden, doch

wurde – nach einem operativen Vorjahresgewinn von 29,1 Mio. \$ – ein Verlust von 64,4 Mio. \$ ausgewiesen. Dies kontrastiert zwar mit der Entwicklung der besten lateinamerikanischen Konkurrenten, nicht aber der Region insgesamt. Laut der Iata vergrösserten sich die kumulierten operativen Verluste aller lateinamerikanischen Airlines von 0,1 Mrd. (2005) auf 0,7 Mrd. \$ (2006). Auch für das laufende Jahr wird prognostiziert, dass die operative Luftfahrt in der Region – wohl abgesehen weltweit – Geld verliert.

Und dem Aviationsspezialisten Fernando Gómez kommt die Konkurrenz von Aeroméxico – und auch von Mexicana – nicht primär aus dem Süden, sondern aus den Vereinigten Staaten: American oder United Airlines verfügen über Flotten, die jene von Aeroméxico (73) und Mexicana (63) um ein Vielfaches übersteifen. Da auch die europäische Konkurrenz (vorab British Airways, Iberia und Air France/KLM) wesentlich grösser sei, könne keine Rede davon sein, die beiden Gesellschaften wären bei einer Fusion marktbeherrschend gewesen, sagt Luftfahrtexperte Fernando Gómez. Bemerkenswert viele Kommentatoren bedauern, dass die Versteigerung der Aeroméxico nicht dazu genützt wurde, einen international potenziell wettbewerbsfähigen Carrier zu schaffen.

Der Entscheid der CFC mag kritisiert werden, doch kann er nicht als falsch beurteilt werden. Denn Wettbewerb die grösste Bedeutung beizumessen als der internationalen Konkurrenzfähigkeit von Aeroméxico und Mexicana, ist legitim. Zudem hätte auch eine Fusion den Erfolg nicht garantiert, umso mehr, als der Grupo Posadas Mexicana bis heute nicht mit dem nötigen Kapital hat versorgen können.

Das sollten Sie zurücknehmen

Wir übernehmen die Rückertsetzung der Mehrwertsteuer für Ihr Unternehmen im Ausland

Handelskammer Deutschland Schweiz
Tollstrasse 60, 8002 Zürich
www.kammerdeutschschweiz.ch
Telefon 044 283 61 61

ANEXO W (Publicaciones que detallan participación en campañas de difusión y RP)

REFORMA

Martes 3 de noviembre de 1998, REFORMA / CIUDAD Y METROPOLI 5B

Propondrán académicos reformas para Código Civil

Por Alberto Martínez

ACADÉMICOS UNIVERSITARIOS SE PREPARAN PARA participar en las reformas que los legisladores capitalinos realizarán al Código Civil de la Ciudad de México, a partir del primero de enero del año próximo, así lo dio a conocer, Fernando Gómez, organizador del Congreso de Derecho Familiar.

El evento que se realizará la semana próxima tiene por objeto discutir las

propuestas de los académicos, para que los legisladores del Congreso local, roten la experiencia y los puntos de vista de los académicos y se discutan también las propuestas de investigadores y juristas, comentó Gómez.

Para realizar las propuestas, los académicos de todas las universidades de la Ciudad en donde se imparte la licenciatura de Derecho, formaron la Coordinación de Abogados especialistas, cuya mi-

sión será proponer las reformas que se pueden realizar al Código Civil.

Para ello los especialistas se agruparon en mesas de trabajo, según las ramas del Derecho Civil, entre las que destacan: Derecho Familiar, Derecho de Personas y Derecho de Sucesiones.

Según Fernando Gómez, las reformas en el Código Civil que más pueden afectar a la ciudadanía son las relativas al Derecho Familiar, la protección jurí-

dica del no nacido, el manejo de la fundación artificial, para efectos de determinar la paternidad, los derechos-deberes patrimoniales, las causales de divorcio, la protección de incapaces, las adopciones y pensiones alimenticias.

Los interesados en discutir las propuestas al Código desde la academia, podrán asistir al Congreso los próximos días 4, 5 y 6 de noviembre en el Poliforum Cultural Siqueiros.

ANEXO W (Publicaciones que detallan participación en campañas de difusión y RP)

The News

Who's Who

The News

Monday, November 6, 1995

FERNANDO GOMEZ

Building The Nation's Airports

By *NICHOLAS WILSON*
The News Staff Reporter

Grupo Hakim is a construction company and a specialist in modernizing and building airports.

It was founded 20 years ago in the state of Veracruz by its president, Alfredo Hakim, and has expanded to currently employ 400 people.

In 1992 it won the contract to expand Mexico City's Benito Juarez International Airport.

The News spoke with Fernando Gomez, the press director for Grupo Hakim, who has been with the company for just over two years. Prior to this position, he was in the public relations department of Airport and Auxiliary Services, a government agency which manages the nation's airports.

What interest other than airports does Grupo Hakim have?

We build projects as diverse as roads, public and private buildings, including schools and universities.

We're one of the pioneers in the private sector working with the government.

In addition to Benito Juarez airport, which others has Hakim built?

Since 1986 we've had a lot of experience in modernizing airport infrastructure, co-investing with the airport authorities in Cancun; Los Cabos, Baja California; Veracruz; Ixtapa, Guerrero; Guanajuato and Benito Juarez, Mexico City.



NICHOLAS WILSON

Fernando Gomez is press director for Grupo Hakim.

ANEXO W (Publicaciones que detallan participación en campañas de difusión y RP)

What did the expansion of Benito Juarez airport entail, and what other works have you undertaken there?

It was the first joint investment of its kind between the government and the private sector.

Work started on the expansion of the airport to allow more space for an increased number of international arrivals in January 1992. The new terminal building was finished in November 1993.

The current work consists of a new parking lot for 1,300 cars with 14 levels.

These works will soon be joined by a hotel and a new office building. Vehicular access will be improved by a 14-lane approach road, spaces for authorized taxis and bus stops in front of the building.

This will bring new, improved services. We'll have buildings adapted for disabled people, with exclusive parking, ramps, bathrooms and telephone booths for example.

Disabled people are an important and large part of Mexican society.

The aim is to provide new, integrated, faster, more efficient and safer services, in line with international standards.

How do you see the privatization of airports which will happen in the immediate future?

The privatization is a fundamental factor in the country's development.

The nation's infrastructure needs the private capital for modernization and maintenance, conservation and construction.

The combination of the government working together with private capital, will provide the other sectors in society with their basic needs (from the privatization of transport). These needs are urgent.

The infrastructure of ports, airports and railways needs to have private capital injected to help it breathe.

The installations need major advances to bring them up to world standards and make them rentable.

We need to provide a better service to the airlines that use the airport.

Public services need to be better for both the people choosing to fly and the cargo that it shipped via our airports.

The airport network and its productivity need to be improved for both Mexico and foreign businesses that are here.

I believe that privatization of the airports in Mexico is good for everyone: passengers, shippers and investors.

Things will be much more efficient and the industry is already planning ahead to resolve problems.

Where would you like to see the new Mexico City International Airport situated?

The airport is really needed.

There are five optional sites, each being promoted by various

sectors and groups. The sites are Hidalgo, Texcoco, Toluca, Cuernavaca and Puebla.

The problem is taking into account all the factors such as the proximity to highways and the state of development of those highways, geography, atmosphere, climate and distance from Mexico City.

Each of the sites is being given long, serious consideration, and their merits weighed carefully, to provide the most efficient public service.

What is being considered is which is best for the airlines, the Mexico City authorities and the least inconvenient for passengers.

The various promotional lobbies are each having input into the discussion.

Some construction companies and other sectors with an interest in bidding for privatized infrastructure concessions are forming alliances with foreign firms. Does Hakim have any plans for forming foreign partnerships?

We're in contact with various foreign companies that are interested in investing in airports, and we're studying (the possibility of alliances) but I can't tell you which companies (we're considering).

The best kind would establish an association which would permit the transfer of foreign technology to Mexico.

We need access to the kind of sophisticated equipment that companies in the United States and Europe have.

There are foreign businesses waiting for the right signal from the Communications and Transport Secretariat.

They want to know what percentage of a Mexican firm can a foreign firm own, what are the conditions for operating here and what guarantees there are.

They can only come here at the invitation of the government, after privatization.

They are already familiar with our airports and communications, they only need to know the law, an investment law.

Nevertheless, we can't give actual amounts (of investment) involved in joint projects.

Many foreign companies around the world have shown an interest and are waiting to start their projects.

We already collaborate with companies from Holland, and we use a Korean company's communications technology and have an association with a Spanish company.

It's the experience and technology of foreign firms that we look for.

They work with Hakim and help develop our projects.

Foreign companies have collaborated with us in all sectors including building and enlarging airports.