

Tesis Digitales - Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

Queda **prohibida la reproducción total o parcial** de este trabajo, por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización expresa y por escrito del autor. Cualquier uso no autorizado será sancionado conforme a la Ley Federal del Derecho de Autor.

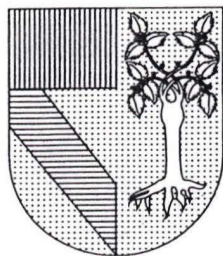
El uso de esta obra podrá ser utilizado únicamente con fines **académicos e informativos** y deberá citar la fuente dónde la obtuvo mencionando el autor o autores.



Biblioteca

Campus CDMX

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD
PANAMERICANA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

"EXCÉLSIOR: CÓMO IMPLEMENTAR LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
EN UNA EMPRESA INFORMATIVA"

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

C A S O
PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
P R E S E N T A:
LIC. DAVID PÉREZ OCÁDIZ

ASESOR: DR. JOSÉ LUIS LÓPEZ AGUIRRE



* 1 1 8 3 1 7 *

T
COM
2009
PAGE
Ej. 2

CLASIF: ~~118317~~
ADQUIS. _____
FECHA. _____
COM. _____



Resumen ejecutivo

Objetivo

El presente caso es un ejercicio por recuperar nuestro pasado en busca de respuestas; como todo caso, tratará de llegar a una aproximación al entendimiento de qué sucede al interior de una empresa cuyo *leit motiv* es comunicar siempre hacia afuera, hacia los otros, hacia un público e incluso hacia la historia. El caso del periódico mexicano Excélsior busca preguntas y plantea posibles soluciones en las entrañas de una de las más importantes empresas informativas del país, cuyos conflictos internos se volvieron tan evidentes que han estado por un buen tiempo bajo el duro escrutinio de la pluma de diversos intelectuales y con la sociedad mexicana como testigo de sus aciertos y sus errores. La pregunta esencial que sirve como eje al tratamiento de este caso es: ¿Cómo hubiera solucionado un profesional de Comunicación Institucional, los constantes conflictos internos del periódico a través del ejercicio adecuado de la propia Comunicación?

El caso puede interesar al comunicador, en cuanto a que habla de una empresa que fue un crisol trascendental para la denuncia, el análisis y el surgimiento de plumas muy influyentes; algunas que incluso murieron por los ideales del "Búho", tales como el periodista José Manuel Nava (ver anexo 1) y otras tan reconocidas a nivel internacional como el mismo Octavio Paz, a quien Julio Scherer concedió una libertad editorial envidiable, aún cuando muchas veces fue en contra de los ideales del Excélsior bajo la dirección del propio Scherer.

Metas

- Que el lector encuentre un análisis que haga referencia a la problemática que genera la falta de un plan estratégico de Comunicación Institucional dentro de una empresa informativa.
- Plantear un esquema de trabajo en el que las decisiones administrativas de una empresa informativa estén ligadas a la estrategia del departamento de Comunicación.
- Mostrar y analizar los errores de Comunicación Institucional de Excélsior y cómo dichos errores contribuyeron al quiebre de la empresa.



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

*Al final, la muerte del Excélsior clásico fue efectivamente
producto de sus conflictos e intrigas internas,
pero con mucha ayuda del exterior.*

José Manuel Nava

*No haremos obra perdurable. No
tenemos de la mosca la voluntad tenaz.*

Renato Leduc

Excélsior

En el año 2000, el Director General de Excélsior, Regino Díaz Redondo, fue destituido luego del desacuerdo de la Sociedad Cooperativa por promover la venta del periódico. Se eligió un nuevo consejo administrativo dirigido por Patricia Guevara, quien inicialmente tuvo que resolver el problema de una plantilla laboral excedida y sin capacitación. Además, enfrentó la pérdida de lectores y la cancelación de publicidad estatal.

Antecedentes

*...Sin una prensa crítica
y verdaderamente libre,
este país no tiene sentido.*

Julio Scherer

Rafael Alducin publicó por vez primera el periódico Excélsior el 18 de marzo de 1917 en la Ciudad de México. En ese entonces la casa editorial era administrada como una sociedad anónima; sin embargo, durante el gobierno de Lázaro Cárdenas surgió un problema laboral que se resolvió en 1938 con la creación de la Sociedad Cooperativa Excélsior, Compañía Editorial, bajo la dirección de Rodrigo de Llano.

En 1947, Julio Scherer García, entró a trabajar al periódico (ver anexo 2 para trayectoria y semblanza) y fue en 1968 cuando asumió el puesto de Director General.



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Nítida se escucha en la grabación la voz de Julio Scherer cuando refiere a sus dos acompañantes la breve plática con su padre infartado, moribundo, en 1968:

—Tú vas a ser director de Excélsior — me dijo de pronto mi padre.

—¿Te da gusto? —le pregunté.

—No —me dijo—. Vas a sufrir mucho.

Hasta aquí el registro de la plática.¹

Scherer, rodeado de un grupo de intelectuales, convirtió el periódico en uno de los 10 más prestigiosos del mundo, con un tiraje de 100 mil ejemplares diarios, lo cual le significó el mote de "Le Monde de América Latina" entre la cúpula intelectual.

"En 1968, al llegar el grupo de Scherer a la dirección del diario, entre batallas en la cooperativa y voces de alerta, inició un cambio en el periodismo mexicano que eliminó de tajo lo que hasta ese entonces se publicaba: una prensa servil, como se vio luego de la matanza de Tlatelolco en el cartón de Abel Quezada: un espacio negro con el título "¿Por qué?", que tuvo más fuerza que mil palabras; como aquellas fotos que Julio ha ponderado: el niño judío que sale del gueto de Varsovia con su estrella acusadora en el pecho y los brazos en alto y la niña vietnamita también con los brazos en alto que corre desnuda a media carretera perseguida por las bayonetas de los soldados estadounidenses.²

Julio Scherer condensaba en su profesión los ideales y la libertad envidiada muchas veces por sus contemporáneos. Los personajes que lo han conocido desde siempre intentan describir la audacia periodística de Scherer, su pasión por el diálogo con el interlocutor en turno pero más aún, describen su falta de miedo ante el ejercicio del periodismo liberal, el periodismo que abandonaba el presidencialismo para brindar un nuevo conocimiento a una generación que buscaba el cambio a través de bases fundamentadas en ideas.

"Julio Scherer, casi literalmente, ha dialogado con el país entero: con los políticos desde luego (la vivencia de los poderosos, para su generación periodística, fue el gran principio formativo), con los intelectuales, eminencias, los periodistas, los clérigos, los empresarios, y en general toda persona sospechosa de albergar noticias o bosquejos

¹ Leñero, Vicente, "Material de lectura" (UNAM, serie El Cuento Contemporáneo, núm. 31, mayo 1985), p. 19

² Poniatowska, Elena "Homenaje a Julio Scherer" (La Jornada, 30 de noviembre de 2005)



de noticias. Ha desayunado, comido, cenado y tomado café con una legión de ``informantes de Sahagún''; ha sido persuasivo y ha criticado con dureza a lo que sí se opone al derecho a la información.³ (ver anexo 4 para discurso completo)

El 18 de marzo de 1969, ante mil cooperativistas, Julio Scherer fijó su ideario y el nuevo rumbo laboral y ético de la cooperativa periodística diciendo: *"Excélsior cumple su misión de informar y educar. Tiene un objetivo, una meta: LA VERDAD. Para alcanzarla ha adoptado una actitud: la buena fe. Nuestro trabajo tiene, más que un contenido político, una razón moral: la lucha incesante de la verdad sólo comparable a un fenómeno de la naturaleza: imposible de ocultar, imposible de contener."*⁴ Ese fue quizá el momento en el que Scherer por primera vez sentaba de manera general la línea editorial del trabajo en la redacción; pero no sólo fue el hecho de que lo pensara lo que hace importante la idea, sino que por primera y tal vez por única ocasión lo comunicó a todos los empleados del periódico.

Después de eso, los ataques contra la figura presidencial asustaron a todos los que no entendieron aquel discurso del entonces director del diario, provocando el miedo y la desconfianza en los trabajadores, que más tarde se convertiría en pánico. La desconfianza generó en los trabajadores el miedo; miedo que los llevó a destituir el 8 julio de 1976 a Julio Scherer y, como sucede cuando no se reflexiona sobre la propia historia, el propio Regino Díaz Redondo, quien encabezó la cruzada contra Scherer, sería destituido en 2001. Años más tarde, fue José Manuel Nava quien en una profunda reflexión, acertó en alumbrar a los fantasmas que rodearon el fracaso del Excélsior en su etapa final, y fue así como subrayó la problemática interna:

"Tal vez, y lo dije en muchas ocasiones en reuniones y asambleas en la Cooperativa, el peor enemigo de Excélsior estaba en casa, lo teníamos dentro, sabotando una rotativa prendida de alfileres que funcionaba solo gracias al talento y entrega de trabajadores leales; destruyendo las ya de por sí destastadas computadoras con las que trabajábamos, robándose desde los focos, hasta literalmente excusados y lavabos de los baños que no sé cómo simplemente arrancaban de suelos y paredes en los sanitarios y sacaban de las instalaciones sin que nadie se diera cuenta... o bueno, eso se nos decía.

³ Discurso de Carlos Monsiváis en la ceremonia de entrega del Premio Nacional de Periodismo a Julio Scherer, México, 7 de mayo de 2003

⁴ Página Web - <http://www.cronicadigital.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=12453>



El desmantelamiento de las instalaciones de Excélsior se dio sin que nadie, misteriosamente, se diera cuenta. Esos enemigos internos, vendidos a quienes ambicionaban apropiarse de Excélsior y de sus bienes inmobiliarios entre ellos la mejor esquina de México, la Esquina de la Información lograron que se le diera al Búho lo que yo llamo el “picotazo mortal” en enero de este año 2006.⁵ (ver anexo 1 para texto completo).

El 8 de julio de 1976, el español Regino Díaz Redondo llegó a la Dirección General del periódico Excélsior después de haber encabezado una fracción contraria a la administración del diario, apoyada por el Gobierno del entonces presidente Luis Echeverría, contra la entonces extraordinaria libertad de expresión que promovía la editorial a cargo de Julio Scherer. A partir de entonces, el periódico comenzó un declive administrativo que a lo largo de 24 años acumuló una deuda de 400 millones de pesos y la reducción de su tiraje a 20 mil ejemplares diarios.

Después del despido de Scherer, un grupo de editorialistas, columnistas, reporteros e incluso cooperativistas, salieron del periódico llevándose con ellos el prestigio que el periódico había ganado hasta ese entonces, lo que generó una reducción de lectores y de tiraje que afectó la credibilidad del diario. Fue entonces que las inserciones gubernamentales se convirtieron en el principal sustento del periódico, resquebrajando la libertad de expresión que gozaba años antes.

La historia de México continuó y algunos hechos capitales marcaron el devenir del periódico; sus respectivas coberturas resultaron deficientes, por ejemplo, el terremoto de 1985, la crisis electoral de 1988, el surgimiento del EZLN en 1994. En 1995, bajo la presidencia de Ernesto Zedillo, el país se enfrentó a una crisis económica que afectó directamente a la casa editorial con la disminución del sustento gubernamental por inserciones pagadas. Además, influirían también negativamente para el Excélsior, el surgimiento de nuevos y atractivos periódicos como el Reforma y por último, las elecciones del 2000, en donde el periódico mostró una muy evidente tendencia a apoyar al candidato en ese entonces: Francisco Labastida, que alcanzaría su mayor audacia el 7 de junio del 2000 con el artículo llamado: “Lista de amigos y empresas que financian la campaña de Fox”, el cual se basó en un documento anónimo cuya información resultó ser falsa. Todos estos hechos contribuyeron a dilapidar el poco prestigio que rodeaba ya en ese entonces al Excélsior. En el año

⁵ Nava, José Manuel, (extracto del discurso leído en la presentación de su libro: “Excélsior, el asalto final”)



2000, Regino Díaz Redondo comenzó a gestionar la venta del periódico sin la autorización de los socios cooperativistas.

Breve cronología

- **18 de marzo de 1917** → Comienza a circular *Excélsior*: el propietario es Rafael Alducín Bedolla.
- **13 de abril de 1922** → Rafael Alducín lanza una convocatoria para institucionalizar el Día de la Madre. El 10 de mayo de ese año se festeja por primera vez en México.
- **1923** → Según sus propietarios, el tiraje llega a cien mil ejemplares diarios. Inicia la construcción del edificio de Bucareli 17; su edificación termina un año después.
- **31 de marzo de 1924** → El diario atraviesa fuertes problemas económicos. Muere Rafael Alducín. Su viuda, Consuelo Thomalen, queda al frente del diario.
- **1926** → Consuelo Thomalen vende el periódico. El nuevo dueño, Federico Lachica, no pudo resolver las dificultades económicas. Llega a la dirección general Rodrigo de Llano, simpatizante de la política estadounidense de aquel entonces. Permanece en el puesto hasta 1929.
- **25 de enero de 1931** → El mando del periódico cambia varias veces. El entonces dueño Abel R. Pérez declara la quiebra de *Excélsior*.
- **29 de abril de 1932** → Se crea la cooperativa *Excélsior*, Compañía Editorial, S.A. Rodrigo de Llano es otra vez director general.
- **27 de enero de 1936** → Circula la primera edición vespertina de *Ultimas Noticias de Excélsior*.
- **1 de septiembre de 1939** → Aparece la segunda edición de *Ultimas Noticias*.



- **1947**→ Julio Scherer García inicia su carrera en el diario como reportero en la segunda edición de *Ultimas Noticias*.
- **24 de abril de 1959**→ La cooperativa asume la titularidad de los terrenos del ex ejido de La Candelaria, luego conocidos como Paseos de Taxqueña. Regino Díaz Redondo ingresa a *Excélsior*.
- **Agosto de 1960**→ Suspenden a Scherer por 15 días junto con Eduardo Deschamps y Miguel López Azuara por firmar un desplegado atribuido al Partido Comunista, donde se manifiestan en favor de la excarcelación de los presos políticos del movimiento obrero de 1958-1959. <Scherer alega en su defensa su formación católica.>
- **12 de noviembre de 1962**→ Después de ejercer la gerencia general por más de 28 años, muere Gilberto Figueroa.
- **4 de diciembre de 1962**→ Se nombra a José de Jesús García gerente general.
- **31 de enero de 1963**→ Muere el director general Rodrigo de Llano. Lo sucede Manuel Becerra Acosta padre, hasta entonces subdirector general.
- **Febrero de 1963**→ Scherer es nombrado ayudante de la dirección general.
- **19 de enero de 1965**→ Cambia la estructura de la cooperativa que limita la capacidad de la gerencia para remover facultades de nombrar subdirector y subdirector editorial.
- **30 de diciembre de 1965**→ Se expulsa a 14 socios de la cooperativa, todos miembros del grupo opositor a Manuel Becerra Acosta padre.
- **9 de agosto de 1968**→ Muere Manuel Becerra Acosta padre. Hay dos candidatos a sucederlo: Víctor M. Velarde y Julio Scherer García.



- **16 de agosto de 1968**→ Daniel Cosío Villegas inicia sus colaboraciones en el diario mediante artículos (lo había invitado Manuel Becerra).
- **31 de agosto de 1968**→ La asamblea general designa a Julio Scherer como director general con 286 votos (el número total de socios era de mil).
- **4 de marzo de 1969**→ El gerente Jesús García solicita su jubilación. Lo sucede Alberto Ramírez de Aguilar.
- **Julio de 1969**→ Arrojan una bomba en la fachada del edificio de la cooperativa. Según los directivos del diario, esto se debe a la cobertura del movimiento estudiantil.
- **25 de agosto de 1969**→ El diario *El Día* presenta en ocho columnas: "Miente *Excélsior*", haciendo referencia al caso de los cooperativistas expulsados en 1965.
- **7 de agosto de 1970**→ Muere el gerente general Alberto Ramírez de Aguilar. El 11 de septiembre, la cooperativa elige como sustituto a Hero Rodríguez del Toro.
- **2 de abril de 1971**→ Cosío Villegas suspende sus colaboraciones en *Excélsior* debido a que se va de viaje a Europa. Se rumora que había sido pagado por el gobierno, comentario que él desmiente a su regreso.
- **26 de junio de 1971**→ Reinicia Cosío Villegas sus publicaciones en *Excélsior*, diario donde escribe hasta el 30 de marzo de 1974.
- **Agosto de 1972**→ Varios empresarios retiran la publicidad de *Excélsior*. El gobierno apoya al diario por medio de inserciones oficiales.
- **Mayo de 1974**→ Julio Scherer viaja a Chile para entrevistar al golpista Augusto Pinochet, quien le niega la entrevista.
- **Enero de 1976**→ El Canal 13 rompe el trato de publicidad con *Excélsior*; lo reanuda luego del 8 de julio de ese año.



- **10 de junio de 1976**→ Decenas de personas invaden Paseos de Taxqueña. En los diarios se publican varios desplegados contra la cooperativa, a la que acusan de despojar a campesinos.
- **8 de julio de 1976**→ La asamblea general destituye al director general Julio Scherer y al gerente general Hero Rodríguez del Toro.
- **9 de julio de 1976**→ Aparece en blanco la página 22. Ahí debió publicarse un desplegado donde un grupo de colaboradores expresa su adhesión a Julio Scherer y Hero Rodríguez Toro. Entre los firmantes están Froylán López Narváez, Enrique Maza, Vicente Leñero, José Emilio Pacheco, Gastón García Cantú, Miguel Ángel Granados Chapa, Ángeles Mastretta y Carlos Monsiváis.
- **26 de julio de 1976**→ Se publica un comunicado en las páginas centrales. Los cooperativistas explican sus razones por las cuales salieron Scherer y Rodríguez del Toro del periódico; afirman que su decisión fue tomada de manera democrática y sin injerencia alguna. Ese día, Regino Díaz Redondo asume la dirección general; ocupa el cargo hasta el 20 de octubre de 2000.
- **Noviembre de 1976**→ Termina la invasión a Paseos de Taxqueña.
- **6 de noviembre de 1976**→ Comienza a circular el semanario *Proceso*. El director es Julio Scherer García y junto con él participan Vicente Leñero y Miguel Ángel Granados Chapa, entre otros.
- **20 de octubre de 2000**→ En la asamblea ordinaria donde participan 773 de 916 cooperativistas de *Excélsior*, Regino Díaz Redondo pretende informar sobre la posible venta del periódico al empresario Olegario Vázquez Raña. Los trabajadores se lo impiden. De manera similar a como sucedió el 8 de julio de 1976, Regino Díaz Redondo fue obligado a abandonar la dirección de *Excélsior*.
- **30 de octubre de 2000**→ Patricia Guevara es nombrada directora general para un periodo de cinco años con un total de 461 votos de 720 posibles.



Fin de la Cooperativa

Entre sus juicios, evoco uno, que me llamó la atención como ningún otro, la frase fue directa al corazón en los asuntos que debatíamos: Es muy distinto mandar a pensar.

Julio Scherer cita a Octavio Paz

El 20 de octubre del 2000, la Asamblea General de la Cooperativa destituyó a Regino Díaz Redondo bajo los argumentos de malos manejos, enriquecimiento por desviación de recursos y la intención de vender acciones de la cooperativa a espaldas de sus agremiados. El 30 de octubre de ese año, la Asamblea General de la Cooperativa, nombró a Patricia Guevara Santibáñez como presidenta del Consejo de administración y a Armando Sepúlveda Ibarra como director del diario. La nueva mancuerna al frente del diario tenía que resolver como primer problema una planta laboral de 1500 personas que no tenían capacitación y actualización desde los años setenta, en contraste con la planta laboral del periódico Reforma que estaba conformada por 400 personas con formación periodística. Además, tenían la tarea de renovar el prestigio del periódico para obtener nuevos patrocinios que no fueran estatales.

No obstante, el problema económico generado por la deuda que el diario llevaba a costas, salió a luz y comenzó a sesgar las posibilidades de sacar a flote al periódico. Un año después, corría el 2001 y Rafael de la Huerta asumió el cargo de presidente del consejo de administración; cargo del que sería posteriormente destituido.

Nuevo Director General

En 2004, José Manuel Nava⁶ sustituyó a Armando Sepúlveda en la dirección general; más tarde, Armando Sepúlveda asumió la presidencia del Consejo de Administración. El 23 de enero de 2005, la Asamblea General de la Cooperativa decidió en una votación de 591 a favor y 7 en contra, la venta de Excélsior a Olegario

⁶ José Manuel Nava fue asesinado el 16 de Noviembre del 2006



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

Vázquez Raña, presidente de Grupo Empresarial Ángeles y de Grupo Imagen, por un valor total de 585 millones de pesos más pasivos fiscales, de seguridad social y de proveedores. La mayor parte del dinero de la venta se usó para liquidar a los cooperativistas y trabajadores de la misma; sólo algunos fueron recontratados para que no se interrumpiera el trabajo de la rotativa.

Olegario Vázquez Raña recibió al periódico con una problemática muy compleja: los pasivos laborales ascendían a más de 150 millones de pesos y los pasivos fiscales a más de 3,000 millones de pesos. A los socios y trabajadores se les pagaba con una llamada “ayuda de nómina” que constaba en 700 pesos semanales. En ese entonces la existencia del diario parecía insostenible y las condiciones orillaban a los trabajadores de Excélsior a suponer cuál sería el destino de la situación, lo cual generó mucha tensión durante la transición directiva.



Solución

En el caso de Excélsior podemos encontrar un problema multifactorial que tiene una relación muy estrecha con un desempeño deficiente en la comunicación interna del periódico. Como punto inicial para preparar una solución plausible en el caso, propongo plantear un Departamento de Comunicación Institucional⁷ que desarrolle primordialmente un Plan Estratégico de Comunicación que *“proporcione un marco general para las acciones”*⁸. Este plan estaría abocado a cuatro puntos centrales, que son:

1. La auditoría: primera etapa del plan de comunicación; la auditoría permitiría establecer focos rojos sobre los puntos específicos en los cuales concentrar la mayor atención, al ser la parte en la que se detectarían los principales problemas de comunicación de la empresa, tales como el descontento ante la línea editorial de Excélsior (bajo la dirección de Julio Scherer) y la alta deslealtad por parte de un gran grupo de trabajadores (quienes terminaron por saquear y desmantelar el edificio en el que se alojaba el diario <ver anexo 1>).

2. Definición de objetivo: Lo que se quiere lograr con la C.I. de Excelsior

Mejorar la Comunicación Institucional dentro del periódico Excélsior para potenciar:

- El conocimiento por parte de los trabajadores de la misión y los valores de la empresa
- La promoción de lealtad por parte de los trabajadores para con la empresa
- La motivación del equipo de trabajo para cumplir la misión de la empresa
- Fijar el orden en prioridades comunicativas
- Potenciar e inducir a una valoración positiva de la entidad y de sus proyectos por parte de sus públicos prioritarios
- El desarrollo de la adecuada comunicación en tres direcciones: descendente, ascendente y horizontal

y así evitar:

- La falta de entendimiento por parte de los trabajadores de la línea editorial de la empresa
- La deslealtad por parte de los trabajadores
- La comunicación filtrada, la percepción selectiva, y la sobrecarga de información
- Los desfases entre lo que dicen y hacen como empresa
- Eliminar posibles disonancias entre imagen deseada, proyectada y percibida
- La tensión generada por la especulación derivada de rumores

⁷ Es importante destacar que el Excélsior contaba con un departamento de Relaciones Públicas, que se encargaba de la comunicación interna del diario.

⁸ Libaert, Thierry, "El plan de Comunicación Organizacional, (España: Noriega Limusa, 2005), 283 págs.



3. Definición de mensajes, destinatarios y medios: El caso de Excelsior planteó dos posibles escenarios en los que los *stakeholders* jugaron un papel predominante: el primero, la etapa antes de la venta, en la que la definición clara de audiencias y mensajes (en este caso el público interno que comprendía a los directivos, miembros de la cooperativa y periodistas) pudo servir como una medida preventiva para evitar dicha venta; y la segunda, el proceso de la venta, en el que un buen manejo de la crisis y la transición pudo evitar varias consecuencias, algunas incluso funestas como fue la muerte de José Manuel Nava. Aunque suene paradójico la presencia de un pequeño semanario interno dentro del periódico hubiera permitido generar un ambiente más ligero, libre de tensiones y con mayor transparencia en cuanto a las decisiones que el consejo de administración del diario pudo tomar.

4. Monitoreo del plan: dado que las condiciones de Excelsior fueron únicas, el monitoreo (a través de encuestas y entrevistas) sería de importancia capital, especialmente en la etapa de la venta del diario; etapa en la que los rumores y la desinformación abundó y en la que era mucho más importante tratar de fortalecer los canales de comunicación en la empresa (canales inexistentes en el diario).

Considerando como centrales los puntos anteriores, el Plan de Comunicación propuesto comprendería los siguientes puntos:

1. Descripción o análisis de la situación (que se desprende de la auditoría inicial)
2. Objetivos de comunicación
3. Públicos objetivo
4. Estrategias
5. Mensajes clave
6. Acciones recomendadas
7. Evaluación del Plan
8. Calendario
9. Presupuesto

Como lo mencioné anteriormente, el caso de Excelsior presenta dos hitos específicos que podemos abordar como ejemplo de aplicación al Plan de Comunicación: antes de la venta del diario, a manera de plan preventivo y después de la compra como proyecto de reestructuración. En ambos momentos tenemos que



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

abordar un tema de suma importancia como son los pasivos laborales; es ahí en donde entraría el Plan Estratégico de Comunicación y la definición clara de públicos para controlar y, de ser posible, evitar la tensión que se propagó en la realidad. Mediante una apropiada definición de mensajes claves, podríamos establecer un punto de contacto con los socios y trabajadores para determinar el método administrativo que solucionaría el atraso en nómina de hasta cuatro años consecutivos. En las acciones recomendadas, tendríamos que plantear un flujo laboral de saneamiento administrativo para colocar como prioridad la necesidad de ponerse al corriente en la nómina y comunicar oportunamente los pasos que requerirá ese movimiento. La comunicación de un ajuste en el balance económico de la empresa, supone un ejercicio que podría implementarse de forma paralela en otros asuntos de importancia alarmante de la empresa, como los pasivos fiscales o la estrategia que tendría que seguir la nueva administración para actualizar y capacitar al personal.



Conclusión

El caso de "Excélsior: cómo implementar la Comunicación Institucional en una empresa informativa", arroja evidencia de la importancia de contar con un Plan Estratégico de Comunicación y de que invertir en ello incluso en tiempos de crisis pudiera representar una oportunidad de salvar a la empresa de ser consumida por sus propios conflictos internos.

El periodista José Manuel Nava fue el primero en apuntar y exhibir los conflictos internos (ver anexo 1), aunque bien es sabido por el círculo rojo⁹ que Julio Scherer García fue derrocado por su propio equipo y después sucedió lo mismo con Regino Díaz Redondo, en esa especie de "golpes de estado" que nacían de la especulación de los trabajadores. Esto me parece capital dentro del contexto del caso de Excélsior, pues demuestra claramente que la falta de comunicación fue un factor determinante en el creciente descontento de los trabajadores, que culminó con el quiebre de la empresa.

Quizá una comunicación efectiva en la empresa no era la respuesta definitiva ante los problemas internos del diario; pero sin lugar a dudas hubiera permitido un mejor manejo de los mismos y de las crisis que se desprendieron de la falta de comunicación y los malos manejos dentro de Excélsior.

La transición de la cooperativa a la nueva administración presidida por Olegario Vázquez Raña, sin duda alguna, supuso un cambio favorable en el manejo de la comunicación interna aunque el periódico aún carece de un departamento encargado de la Comunicación Institucional; en la actualidad, el periódico Excélsior cuenta con un Departamento de Relaciones Institucionales dirigido por Mario Pintos Gutiérrez. y aunque es poco probable que los trabajadores de Excélsior intenten derrocar a Vázquez Raña. Es probable que el pasado se vuelva presente si el periódico no puede aprender de sus propios errores.

Me parece importante que nosotros podamos aprender de los errores de una empresa informativa como Excélsior, porque constituye el ejemplo de un negocio que vive de comunicar y que invita a pensar que su Comunicación Institucional debiera ser igualmente eficaz.

⁹ La novela: La Guerra de Galio de Hector Aguilar Camín retrata el ambiente subversivo de los trabajadores de Excélsior y aunque está mezclada con la ficción, es un referente inmediato a la crisis que reinaba en el diario y en sus conflictos con el enemigo que vivía en el propio Excélsior entonces liderado por Julio Scherer.



Anexo 1

Texto leído por José Manuel Nava, periodista asesinado en México, en la presentación de su libro: "Excélsior. El asalto final", publicado por Edamex :

"A pesar de todo, o tal vez por esos logros, enemigos internos y externos trabajaban sin cesar para que El Búho no pudiera levantarse.

Tal vez, y lo dije en muchas ocasiones en reuniones y asambleas en la Cooperativa, el peor enemigo de Excélsior estaba en casa, lo teníamos dentro, sabotando una rotativa prendida de alfileres que funcionaba solo gracias al talento y entrega de trabajadores leales; destruyendo las ya de por sí destastadas computadoras con las que trabajábamos, robándose desde los focos, hasta literalmente excusados y lavabos de los baños que no se como simplemente arrancaban de suelos y paredes en los sanitarios y sacaban de las instalaciones sin que nadie se diera cuenta... o bueno, eso se nos decía.

El desmantelamiento de las instalaciones de Excélsior se dio sin que nadie, misteriosamente, se diera cuenta. Esos enemigos internos, vendidos a quienes ambicionaban apropiarse de Excélsior y de sus bienes inmobiliarios, entre ellos la mejor esquina de México, la Esquina de la Información lograron que se le diera al Búho lo que yo llamo el "picotazo mortal" en enero de este año 2006.

Creo que ese "picotazo" está dramáticamente reflejado en el óleo de Jacqueline Juárez, que es la portada del libro y que generosamente donó para la publicación de este trabajo. La portada, como pueden apreciar, muestra a una serie de buitres que zopilotearon a Excélsior.

Algunos de ellos eran charlatanes tan cómicos como patéticos. Recuerdo a uno de ellos, dueño de dos o tres estanquillos de comida y que tenía un asombroso parecido con el Pingüino de Batman, que nos presentó una propuesta de compra escrita a mano, en hojas arrancadas de un cuaderno de espiral y que seguramente redactó sobre las rodillas en alguna micro camino al periódico. Pues ese hombre logró mantener en vilo al Consejo de Administración durante meses cuyos miembros inexplicablemente creían que la propuesta era



sería. Otro fue un ex policía que decía querernos comprar por una cantidad estratosférica, 500 millones de dólares, pero que no tenía ni para comprarse zapatos nuevos. Al final sus cheques fueron de hule.

Uno sí contaba con los recursos económicos y con la infraestructura para adquirir Excélsior y con él todas sus valiosísimas propiedades. Ese es el que, en la portada de Jacqueline Juárez, está representado como el buitре que logra dar el "picotazo mortal", el que aniquila al Búho en una operación claramente orquestada y facilitada desde los más altos niveles del gobierno federal.

El gobierno tenía una estrategia despiadada y bien definida. Se trataba de dejar que Excélsior se consumiera solo en agonía. Todo tenía que parecer el resultado natural de un deterioro constante producto de las intrigas y pleitos internos y de sus enormes pasivos fiscales y de su inhabilidad, propiciada en gran parte por el propio gobierno, para hacer frente a sus gastos más elementales como la compra de papel, tintas y otros insumos fundamentales para la producción del diario y, a veces, cuando se podía, pagar una mísera "ayuda de nómina", como se le llamaba, a socios y trabajadores de apenas 700 pesos semanales. Eso, claro, cuando se podía... y muchas, muchas veces ni eso se podía. Al final, la muerte del Excélsior clásico fue efectivamente producto de sus conflictos e intrigas internas, pero con mucha ayuda del exterior.

A mí, como director, me parecía extremadamente sospechoso que por más que trabajáramos con el gobierno para llegar a acuerdos que abordaran la problemática de fondo de la empresa, nunca, jamás, se pudo aterrizar uno solo de esos acuerdos, aunque fuera el más pequeño de ellos. Siempre, invariablemente, surgía un obstáculo de último minuto que echaba todo abajo. Una revuelta interna de quienes se empeñaron en destruir a la cooperativa, una extraña complicación técnica, incumplimientos de los miembros del Consejo de Administración, siempre nos fue imposible entablar una negociación seria y fructífera con el gobierno federal.

La problemática del periódico era complejísima. Aparte de nuestros pasivos laborales, que ascendían a más de 150 millones de pesos, teníamos pasivos fiscales con la Secretaría de Hacienda que excedían los 3,000 millones de pesos; pasivos con el Seguro Social que también excedían los 50 millones de pesos, pasivos con el Infonavit que se acercaban a los 10 millones. Es decir, una deuda tan solo con el gobierno federal, que excedía el valor total de la empresa. La reacción de los funcionarios con los que abordamos esta problemática tan compleja, como de urgente solución, era por decirlo en términos blandos, de indiferencia, displicente, sin ninguna voluntad real de tenderle la mano a una empresa de interés social.



Que diferente fue su reacción, su colaboración, cuando la Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada se convirtió en Sociedad Anónima. Ya en manos del gran capital, los pasivos fiscales parecieron evaporarse como por arte de magia en su enorme mayoría. Al Seguro Social se le pagó una fracción de lo que se le debía en realidad y en cuestión de menos de dos semanas, la problemática que durante años nos atormentó y para el gobierno había sido irresoluble, pasmosamente se resolvió. El propio secretario de Hacienda lo dijo en una ocasión. "De Excélsior ni me hablen, ese problema no tiene solución". Pero era irresoluble tratándose de nosotros, los trabajadores de una empresa de interés social. Para nosotros, las puertas del gobierno federal estaban cerradas a piedra y lodo. Para el gran capital, les fueron abiertas de par en par y con alfombra roja.

Las condiciones en que se da la transferencia de la propiedad de Excélsior al Grupo Empresarial Ángeles, propietaria del Grupo Imagen, el que absorbió Excélsior, evidencian una cercanía cuando menos inusual, nebulosa, opaca, con la llamada pareja presidencial. Este tipo de operaciones simple y sencillamente no prosperan sin la bendición de la Presidencia de la República. La operación, por cierto, ha sido ya denunciada en tribunales por un grupo de cooperativistas convencidos de que fuimos víctimas de venta fraudulenta.

Recuerdo que en 2004, invité al presidente Fox a que visitara las instalaciones de Excélsior con ocasión de nuestro aniversario el 18 de marzo, pero la respuesta de Los Pinos fue un tajante e inmediato no. Me explicó el entonces secretario particular y vocero del presidente, Alfonso Durazo, que Fox no podía visitar Excélsior sin comprometerse a visitar todas las sedes de los periódicos en cuando menos la Ciudad de México. Confieso que me sentía un poco incómodo de invitar al Presidente de la República a nuestras instalaciones que estaban tan deterioradas después de muchos años sin mantenimiento y de sabotaje de nuestros enemigos internos. Los pasillos lucían lúgubres a media luz; muchas de las áreas de trabajo, particularmente en la zona de talleres, estaban simplemente a oscuras porque no teníamos para comprar miles de focos que simple y sencillamente desaparecían cada vez que se cambiaban.

El mobiliario hubiera muy bien podido servir como leña –y recuerdo que así lo describió el dueño del Grupo Empresarial Ángeles-, simple y sencillamente leña. El equipo de cómputo eran piezas de museo. En fin, no era el recinto más digno para la visita de un Presidente de la República. Sin embargo, pensé que tal vez viendo las condiciones en que operábamos, en que producíamos un buen periódico, el Presidente se sensibilizaría ante nuestra terriblemente difícil situación y ordenaría que el propio gobierno dejara de apretarnos el cuello sin ahorcarnos totalmente, pero sí lo suficientemente fuerte como para apenas permitirnos respirar y a veces,



ni eso. Pienso que esa era la mayor de las crueldades: llevarnos al borde de la muerte y después dejarte en agonía. Y el ciclo se repetía constantemente.

Sin embargo, poco más de un mes después de que Excélsior, o el Nuevo Excélsior, como se le llama ahora pasara a manos del capital privado, el Presidente Fox y su esposa visitaron las instalaciones sin sentirse de ninguna manera obligados a visitar las de otro diario. Recuerdo que uno de los trabajadores bromeó al decir que tanto Fox como su esposa habían ido a ver lo que habían comprado. ¿Bromeó realmente? Quien sabe.

El Seguro Social, esa magnífica institución sin lugar a dudas con que contamos los mexicanos, fue el elegido obvio para desencadenar el brutal hostigamiento contra la cooperativa. Nunca renegamos de nuestras deudas, pero era el propio Seguro Social el que no nos permitía allegarnos los recursos necesarios para poder pagar, cuando menos parcialmente, nuestros retrasos con el Instituto. Se ordenó una agresiva intervención a la Caja General que literalmente nos ahogaba. Los viernes eran una verdadera pesadilla, ya que el interventor del Seguro Social, quien tenía que autorizar todos los egresos de la caja y pagos de insumos, simplemente desaparecía. Vivíamos, o mejor dicho agonizábamos, al día y nuestro proveedor de papel nos exigía todos los viernes pago por adelantado del papel necesario para tirar el diario durante tres días. En no pocas ocasiones estuvimos a punto, a minutos de no salir porque con los camiones cargados con los rollos de papel esperando fuera del periódico, el interventor del Seguro Social no aparecía y sin su firma, evidentemente, no se nos aceptaba un cheque. La angustia era verdaderamente feroz.

La intervención del Seguro Social tenía otro efecto particularmente insidioso, que era el de agudizar los conflictos y las tensiones internas con el consecuente agravamiento de la imposibilidad de controlar una empresa de esas dimensiones. La desesperación de muchos trabajadores, y trabajadores de los buenos y leales a la institución, llegaba a tales extremos de exigir el cierre definitivo del periódico, de declararse recurrentemente en paro y hasta de llegar a las agresiones físicas entre grupos rivales al interior de la cooperativa.

En su designio por hostigar a Excélsior, el Seguro Social llegó al extremo criminal de girar oficios a todos los clientes del periódico prohibiéndoles que se hicieran pagos a la cooperativa y que esos pagos se hicieran directamente al Instituto. Ya no me cabía la menor duda. La intención del gobierno era evidente.



Fue entonces cuando decidí apelar directamente al Presidente Fox y con el pretexto de una entrevista, la primera por cierto que concedía un Jefe del Ejecutivo a Excélsior en más de una década, le planteé directamente y con todo detalle la crisis del periódico y su dramático aspecto humano. A bordo del avión presidencial, en un vuelo de Guadalajara a la Ciudad de México en septiembre del año pasado, platiqué privadamente con el Presidente Fox y sin rodeos le dije que no debía permitir que fuera su gobierno el que diera la estocada final a una institución de repercusión nacional como era Excélsior.

Fox escuchó la exposición con mucha atención y no dudó en llamar a su vocero, el doctor Rubén Aguilar, para encargarle que se le diera atención al problema de Excélsior al más alto nivel.

-Quiero que Carlos –dijo refiriéndose al secretario de Gobernación, Carlos Abascal-, le entre al problema de Excélsior. Y que lo haga ya.

En un par de días se arregló una entrevista formal con el secretario Abascal. Parecía que al fin habría luz al final del túnel, pero no fue así. Para mi enorme sorpresa, me encontré con un funcionario hostil, áspero, sin ningún interés real por llegar al fondo del problema financiero y fiscal de Excélsior. Sí, no puedo negarlo, me escuchó durante largo tiempo sin una sola reacción en su rostro. Temía, como sucedió, que mis palabras estaban cayendo en oídos sordos. Evidentemente no existe un sordo más sordo que el que no quiere escuchar y el secretario Abascal no quería oír de nuestros problemas.

-¿Qué crees que dirán si te salvamos el periódico comprándoles publicidad?, me inquirió el secretario.

-¿Qué cree que dirán, señor secretario, si el gobierno promueve la desaparición de una institución como Excélsior? - le respondí.

La reunión con el secretario Abascal concluyó sin ningún resultado concreto. Ahora sabemos por qué. Los planes eran ciertamente otros.

Al interior de la cooperativa, por supuesto, las cosas no mejoraban. Muy por el contrario. Las intrigas y los rumores crecían día con día hasta que apareció un personaje que había ocupado la jefatura de información que ofreció comprar, y recalco comprar, la subdirección de Excélsior. La idea de la compra-venta de un puesto directivo en Excélsior, por cierto por ese mismo individuo, había flotado con anterioridad, pero fue evidentemente desechada porque los puestos no se compran.



Pero esta misma persona, en complicidad con un grupo de parientes que también trabajaban en la cooperativa, volvió a hacer el ofrecimiento de comprar la subdirección del diario por cuatro millones de pesos. Visitaba el área de Talleres a altas horas de la noche para tratar de convencer, como al final lo hizo, que él podía allegar al periódico los recursos necesarios para que todos cobraran.

Se acercaba una fecha particularmente peligrosa, que era Navidad, y la caja del periódico no tenía para cubrir el aguinaldo. Este personaje prometió que aparte de los cuatro millones de pesos que pagaría para que lo nombraran subdirector, él conseguiría fondos para pagar el aguinaldo.

Y es con ese argumento con el que se cocina la traición final contra la Cooperativa Excélsior. El Consejo de Administración, sin consultarlo con la Dirección General como ordenaban las bases, aceptó la oferta de compra de la subdirección del periódico por esos cuatro millones de pesos.

El viernes 9 de diciembre del años pasado, en una junta con socios y trabajadores no socios, que nosotros llamábamos juntas informativas, el presidente del Consejo de Administración, Armando Heredia Suárez, hizo el anuncio estando yo presente y sin saber absolutamente nada del plan de venta de una plaza directiva. Dijo que el Consejo de Administración había decidido aceptar cuatro millones de pesos por ese puesto y hasta con facilidades de pago. Se recibirían dos millones de pesos a mediados de diciembre y los restantes dos millones de pesos hacia finales de enero.

Yo escuchaba incrédulo que el Consejo de Administración hubiera caído en una práctica tan baja como la venta de plazas, pero eso sería parte del plan de remover al Director General porque yo no aceptaba con entusiasmo la venta del periódico, sino que creía que teníamos los recursos humanos y el compromiso de socios para sacar al periódico adelante, particularmente si aprovechábamos la inminente campaña política para reposicionar la credibilidad del periódico. La credibilidad de Excélsior quedó hecha pedazos seis años atrás cuando fue literal y abiertamente entregado al entonces candidato del partido oficial, es decir, al establecimiento político derrotado en el 2000.

Yo estaba firmemente convencido de que esa era nuestra oportunidad de oro para consolidar el reposicionamiento del periódico y conservar nuestro patrimonio, pero eso era algo que no se me iba a permitir hacer.



Sabía perfectamente que la venta de la subdirección resultaría ser un fraude redondo, como lo fue. El aspirante a la subdirección nunca pagó ni un solo centavo y apareció en el directorio con el puesto de subdirector solo unos cuantos días. El periódico estaba siendo manejado como la miscelánea de la esquina para acelerar el punto de quiebre.

En esa misma reunión del 9 de diciembre le pregunté privadamente al presidente del Consejo si la decisión que acababa de anunciar era firme y respondió que sí, que el nuevo subdirector tomaría posesión el miércoles siguiente, es decir, el 14 de diciembre, una vez que diera su enganche de dos millones de pesos. Indignado, le pedí que nos reuniéramos en sesión de Consejo una vez terminada la junta informativa. En esas condiciones, no dudé un instante en decidir renunciar a la Dirección General.

En la reunión de Consejo expuse que ética y moralmente no podía aceptar la venta de una plaza directiva en Excélsior, algo que jamás sucedió en la institución y que aun menos podía aceptar que se manipulara y jugara con la necesidad de los trabajadores porque como lo sospechaba y en efecto sucedió, esos recursos jamás llegarían a la caja del periódico. Además, alguien presuntamente dispuesto a pagar cuatro millones de pesos por un puesto es porque va con la intención de lucrar con esa posición, es obvio.

Presenté entonces mi renuncia a la Dirección General, que era evidentemente el objetivo del presidente del Consejo, pero los consejeros me pidieron reconsiderar por el bien de la institución. Les pedí 24 horas para reflexionar y nos reunimos de nuevo el sábado 10. En esa junta acepté continuar al frente de la Dirección General con la condición expresa de que se respetaran las bases de la cooperativa y el reglamento de trabajo y que nadie usurpara las funciones de otros, como las había usurpado el Consejo al nombrar a un subdirector sin el conocimiento y consentimiento del director general.

Se me pidió reunirme con quien sería el subdirector y dije que lo haría una vez que pagara el enganche de dos millones de pesos, algo que sabía perfectamente no sucedería. Inmediatamente se propagaron rumores en el sentido de que yo bloquearía al aspirante a subdirector en su colecta de fondos y que pediría a todos los gobernadores del país que no lo ayudaran. Cuánto crédito me daban. Como si yo, aún siendo Director General de Excélsior, hubiera podido tomar el teléfono y simplemente ordenarles a 31 gobernadores que



cerraran sus carteras cuando este señor los visitara. Y hacer todo eso en apenas tres días hubiera sido doble hazaña.

La realidad es que ya se sabía que esos recursos nunca llegarían, pero existía el compromiso contraído por el presidente del Consejo con los trabajadores de repartir los cuatro millones entre todos. El martes 13, cabalístico el día, ya tarde por la noche y a unas horas de que se tuvieran que desembolsar los primeros dos millones de pesos, que por supuesto no habían ingresado a la caja del periódico, el presidente del Consejo se vio atrapado en su propia trampa. La gente demandaba el pago y él tenía que salvar el pellejo.

El presidente del Consejo se comunicó telefónicamente conmigo para pedirme que fuera al periódico a hablar con la gente porque no querían trabajar y a entrevistarme con el aspirante a subdirector. Yo me negué rotundamente y le hice notar que ese asunto lo había originado él con el apoyo y conocimiento del gerente general y que por lo tanto afrontaran ellos su responsabilidad.

La respuesta fue la clausura totalmente ilegal de la Dirección General y la remoción, también ilegal, del nombre del director general del directorio del diario. Ese martes 13 de diciembre de 2005 el camino quedó libre para el asalto final.

Muchas gracias."

Anexo 2

JULIO SCHERER GARCÍA

1926.- Abril 7. Nace Julio Scherer García.

Cruzó por primera vez las puertas de Excélsior meses antes de cumplir la mayoría de edad, fue ahí donde obtuvo su primer empleo.

Estudió por corto plazo la licenciatura en Derecho, carrera que cambió por el Periodismo, al que tuvo que llegar por el camino largo, empezando desde abajo como mandadero de redacción.

1968.- Llegó a la dirección. En poco tiempo, convirtió el diario en una publicación de mayor influencia y fue reconocido entre los 10 mejores periódicos del mundo así como uno de los mejores de América Latina.

Reveló corrupción nacional y acusó al régimen de incompetencia y caciquismo.

1976.- El gobierno de Echeverría orquestó y financió un golpe interno y fue obligado a dejar la dirección.

Noviembre 6. Del brazo de reporteros y colaboradores, pone a la venta el primer ejemplar de la revista semanal Proceso, pilar del contrapunto periodístico al gobierno desde entonces. La revista obtiene diversos premios y reconocimientos, entre éstos, el premio de periodismo Manuel Buendía, otorgado a Julio Scherer.

1996.- Cede la dirección de la revista al actual presidente y editor Rafael Rodríguez Castañeda.

2001.- Ganó el premio Nuevo Periodismo 2001 en Modalidad Homenaje, otorgado por CEMEX-FNPI - integrado por reconocidos maestros del oficio en América Latina y presidido por Gabriel García Márquez y Lorenzo Zambrano, presidente del Consejo de Administración de CEMEX.

Libros:

- Siqueiros: La piel y la entraña (1965, reeditado 1974 y 1996)
- Los presidentes (1986)



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

- Historias de Familia (1990)
- Estos años (1995)
- Salinas y su imperio (1997)
- Cárceles (1998)
- Parte de guerra (1999, con Carlos Monsivais)
- Pinochet, vivir matando (2000)
- Máxima seguridad (2001)



Anexo 3

SECUENCIAS

Fragmento de Los periodistas, segunda parte: "El golpe". Escrito con estilo de guión cinematográfico.

Interior. Restorán Dennys de Insurgentes y Miguel Ángel de Quevedo, ciudad de México. Catorce horas del cinco de mayo de 1977. (Flash ahead.)

Julio Scherer García entra en el restorán acompañado por dos individuos de mediana edad: uno de ellos de un metro sesentaicinco centímetros de estatura, moreno, cabeza ligeramente trapezoidal encajada en los hombros, vientre en proceso de expansión, traje de casimir de dos botones, camisa, corbata; el otro delgado, de un metro setenta y seis centímetros de estatura, cabello oscuro despeinado, abundantes patillas encanecidas, nariz apenas desviada hacia la izquierda, cejas oblicuas, traje de casimir y camisa abierta, sin corbata.

Los tres ocupan el asiento semicircular de una mesa situada en el extremo norte del restorán. Los tres piden café. Julio Scherer conduce la conversación y en un principio es el único que habla, con un dejo de melancolía. Sus primeras frases parecen reanudar una conversación iniciada antes de entrar en el establecimiento y por ello desconciertan al oído intruso. Al fin se comprende que Julio Scherer relata a sus acompañantes episodios de su vida familiar transcurridos, según se deduce, entre 1965 y 1968, tal vez antes, no después. El bajo volumen en que a veces declina su fraseo impide captar completos los parlamentos. Algo dice Julio Scherer de sus dos hermanos, Hugo y Paz; de su padre Pablo Scherer, hombre de acomodada posición económica, merced a un trabajo en relación con la bolsa de valores que le permitió vivir con su familia en una gran casona colonial ubicada en Plaza San Jacinto número once, San Ángel, precisamente donde ahora se encuentra el Bazar Sábado, hasta el momento en que un abuso de confianza —explica Julio Scherer sin detallar— hundi6 a su padre en la ruina.

—Lo perdimos todo todo todo —se oye exclamar al
de la voz—. Todo, jefe —remata dirigiéndose al hombre
moreno.



Vuelve a declinar el volumen parlante de Julio Scherer, pero gracias a una media docena de frases aisladas resulta posible reconstruir la anécdota y comprender lo que significa la expresión “lo perdimos todo”. “Todo” es la gran casona vendida con urgencia a un precio irrisorio (no se captó la cifra; es probable que Julio Scherer haya dicho quinientos mil pesos o una cifra mayor, en todo caso se hace necesario, para el cálculo correspondiente, precisar la fecha de la quiebra familiar que bien podría remontarse a principios de los sesentas o incluso a años anteriores). “Todo” significa también las pertenencias de la familia Scherer García: desde objetos artísticos que formaban parte de la construcción residencial, como lo era una gran escultura de la Virgen de Guadalupe fatalmente incluida en el precio total de la casa, hasta muebles, cuadros, libros — ediciones príncipe de Lucas Alamán—, antigüedades, y la valiosa colección de pañuelos que don Pablo traía de Europa a su mujer y que ahora ella se vio obligada a vender uno tras otro, todos, mientras luchaba por contener las lágrimas porque ya no tenía su valiosa colección de pañuelos para secarlas. “Todo” significa además, todavía, la deuda grande que no se alcanzaba a saldar con la venta de todo. Nunca se recuperó el padre de Julio Scherer García del golpe. En 1968, infartado, moribundo, habló con su hijo.

La mesera del Dennys sirve más café en las tazas de los tres amigos cuando la voz de Julio Scherer es nuevamente inaudible para el oído intruso, irregistrable para la grabadora clandestina. Tal vez su relato ha retrocedido a los años de infancia: a la severa disciplina en el Colegio Alemán, a sus malas calificaciones en matemáticas y en geografía y en todo tal vez, menos en deportes.

—Para la natación sí era bueno.

Ahora se escucha con absoluta claridad la voz de Julio Scherer. Ahora Julio Scherer nada diariamente cuarenta minutos en la alberca del Deportivo Chapultepec: para castigar la tensión, hermano, y no empezar el día tan acelerado como dices, y aun así ya ves. Ríe. Se registra la risa. No hay interferencias de ruidos cuando Julio Scherer comenta que siempre se creyó poseedor de un buen estilo nadador, al grado de presumir de él ante un instructor del Deportivo Chapultepec sin imaginar jamás que el instructor le diría perdóneme pero no es cierto: usted separa los dedos y eso resta efectividad a sus brazadas, el agua se le filtra, sus manos no alcanzan a convertirse en las paletas de un remo, usted nada mal, le dijo el instructor del Deportivo Chapultepec y el orgullo de Julio Scherer se hundió hasta el fondo de la alberca. Fue horrible, hermano. Igual que aquella vez, de adolescente, en el boliche: cuando fumó el primero y el último cigarro de su vida, ni siquiera lo terminó, su estómago precipitó el vómito frente a sus compañeros, y la vergüenza, el



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

asco, la vergüenza, lo llevaron a odiar durante toda la vida al cigarro. Ni por curiosidad enciende ahora uno. Ni para aliviar la tensión. Mejor cruza veinte veces la alberca del Deportivo Chapultepec todos los días, todos.

Nítida se escucha en la grabación la voz de Julio Scherer cuando refiere a sus dos acompañantes la breve plática con su padre infartado, moribundo, en 1968:

—Tú vas a ser director de Excélsior — me dijo de pronto
mi padre.
—¿Te da gusto? —le pregunté.
—No —me dijo—. Vas a sufrir mucho.
Hasta aquí el registro de la plática.

Corte a:

Interior. Oficina del director general de Excélsior. Reforma dieciocho. Día.

Julio Scherer se desplaza del escritorio donde acostumbra desparpajar los periódicos del día hacia la zona de conversación integrada por un sofá y dos sillones tapizados en cuero color crema. Cuando por tres segundos frena de golpe el recorrido, su cuerpo obstruye la visión completa del retrato al óleo de Rodrigo de Llano que cuelga en la pared recubierta de madera. Transcurridos los tres segundos completa el trayecto y toma asiento en el centro del sofá, pero en el borde, sin apoyar la espalda. Su mirada apunta al techo mientras con ligeros frotamientos obliga a embonar las cuencas de sus manos en las rodillas.

Durante el lapso descrito, Julio Scherer habla sin pausas. Con un ejemplo en apariencia desconectado del asunto trata de explicar el significativo distanciamiento que en los últimos meses (los primeros de 1976) se ha producido entre los funcionarios de Luis Echeverría y el director general de Excélsior.

El ejemplo de Scherer es más o menos el siguiente: Si cuando oyes sonar el teléfono saltas y te pones nervioso y te emocionas, es señal de que estás enamorado. La mejor prueba. Si el teléfono suena y tú saltas: estás enamorado.



Lo sabes con sólo oír el timbre, antes de descubrir quién llama. ¿O no es cierto?

De donde se deduce, según Julio Scherer, la vivencia contraria: los teléfonos silenciosos. Dejan de timbrar y dejas en consecuencia de emocionarte: el amor está muerto, rota la relación, marchito el trato.

Eres director de Excélsior. Los teléfonos llaman a todas horas. Te buscan los funcionarios, los políticos, los ejecutivos; para lo que sea pero te buscan: para halagarte, para reclamarte, para tratar de comprarte; para lo que sea pero te llaman: señal de que estás vivo, existes, tu periódico marcha. Telefoneas tú al funcionario Fulano y te responde: señal de que estás vivo. Telefoneas y no está, pero él te llama más tarde, al día siguiente: señal de que estás vivo. No te llama, se niega una y otra vez a responder el teléfono; se niega también el otro y el otro y el otro; no te llaman después, se hace el vacío: mala señal, señal de que estás en la mira.

Son los primeros signos. Después se acumulan otros. Los reporteros llegan a tu oficina y se quejan: no los reciben, los tratan mal, los jefes de prensa rehuyen la plática, los políticos critican a Excélsior, con insólita frecuencia: que los artículos editoriales muy agresivos, que las cabezas muy sensacionalistas, que la información valorada con muy mala voluntad, que a dónde pretende llegar Excélsior tan desatado en los últimos tiempos, ¿qué les pasa?... Ya. Signos tras signos se construye la evidencia. No hay vuelta de hoja. ¿Qué se puede hacer? Nada. Tranquilizar a los reporteros si acaso. Adelante y seguimos igual. No retrocedes porque si ahora bajas la guardia quedarás indefenso para siempre. Ni una palabra a los articulistas. Adelante.

Julio Scherer abandona el borde del sofá color crema y conduce a su visitante (hasta este momento visible para la cámara) al pequeño balcón apuntado hacia el Paseo de la Reforma. En el momento en que el director general de Excélsior lucha con la puerta del balcón tratando de plegarla para dar cabida a él y a su acompañante en el espacio protegido por el barandal, suena el timbre del teléfono. Scherer cubre en poco tiempo la distancia entre el balcón y el escritorio al que necesita rodear para situarse frente a la zona de teléfonos. Descuelga la bocina y oprime con el pulgar el botón de la derecha.

—Gracias Elenita.

Oprime el botón de la izquierda.

(Horas después, los periodistas más allegados a Julio
Scherer entran en conocimiento de la conversación telefónica)

sostenida entre el director general de Excélsior y el arquitecto
Pedro Ramírez Vázquez.)

Como amigo, no como jefe de prensa del comité ejecutivo nacional del PRI —cargo por el que renunció a la rectoría de la Universidad Autónoma Metropolitana entre críticas severas de los comentaristas de Excélsior—, como viejo amigo de Julio Scherer García el arquitecto Ramírez Vázquez telefona para decir al director, de manera extraoficial por supuesto, como amigo preocupado por la situación y con base a ciertas informaciones de primera mano, que la crisis entre el gobierno y Excélsior podría aliviarse, tal vez resolverse, si dejas de escribir tu segundo apellido.

—¿Si dejas de escribir qué?

—Si dejas de escribir tu segundo apellido —repite Ramírez Vázquez.

—No entiendo —dice Julio Scherer. No entiendo, se repite

a sí mismo mientras cavila, Scherer García, García, mi
segundo apellido, desconcertado ante la charada, con la bocina
en la oreja y moviéndose frente al escritorio todo lo que
permite el cordón del teléfono—. No entiendo.

—Es todo lo que te puedo decir —dice Ramírez Vázquez.

Cuelga Julio Scherer, pero todavía tiene la mano sobre la bocina cuando brinca, como los personajes de las historietas.

Qué estúpido soy. Claro. Mi segundo apellido, García. Quieren
que García Cantú deje de escribir en Excélsior. Eso es.

Qué estúpido soy.

Avanza hacia el balcón.

—Pero qué manera de decir las cosas, carajo.

—¿Vas a cortar a Gastón? —pregunta el visitante una vez
enterado.

—Ni muerto —exclama Julio Scherer.



Anexo 4

JULIO SCHERER: DIÁLOGO CON LA NACIÓN

Por: Carlos Monsiváis para la Entrega del Premio Nacional al Periodismo 2003

Julio Scherer, casi literalmente, ha dialogado con el país entero, con los políticos desde luego (la vivencia de los poderosos, para su generación periodística, fue el gran principio formativo), con los intelectuales, eminencias, los periodistas, los clérigos, los empresarios, y en general toda persona sospechosa de albergar noticias o bosquejos de noticias. Ha desayunado, comido, cenado y tomado café con una legión de "informantes de Sahagún"; ha sido persuasivo y ha criticado con dureza a lo que sí se opone el derecho a la información. Toda la seducción verbal de Scherer tiene como fin el mantenimiento de la doble red amistosa y noticiosa. Su trato no se condiciona en modo alguno por la búsqueda de exclusivas, pero sin la búsqueda de exclusivas su trato no sería perfecto. Interlocutor de las generaciones en la cúspide del régimen de Adolfo Ruiz Cortines al día de hoy, Scherer ha visto modificarse su sitio: de reportero brillante a columnista de gran influencia a director del diario que inicia el cambio de las relaciones con el poder a director de la revista imprescindible a sinónimo de periodismo crítico a institución. Y a lo largo de ese tránsito, Scherer ha discutido, ha escuchado, ha estimulado vocaciones, ha refrendado sus múltiples vínculos amistosos, ha prodigado puntos de vista y ha resistido desde la tarea incesante la diatriba, los ataques ruines, la calumnia y, quizás lo más difícil de todo, el elogio a raudales. Si uno conversa con Scherer, necesita responsabilizarse de lo que dice.

Pertenece a una especie en peligro de extinción, los interlocutores que si se proponen serlo, que no se especializan en canjear banalidades con tal de pasar el rato ("¿Cómo está tu familia?/ Está mal eso de la contaminación/ ¿No crees tú que a veces el clero sí quiere poder político?"), ni envían sus palabras al río de la amnesia terminal. Scherer siempre condiciona la entrega de su tiempo, atiende a lo que se dice, le impacientan al extremo los momentos muertos, rechaza la placidez de los lugares comunes, ofrece argumentos, extrae de su conocimiento perfecto de las situaciones mexicanas o de su acontecer familiar las anécdotas que le dan realce al diálogo. (Para Scherer, la anécdota es algo cercano al espejo del alma. Ejemplifica para que su interlocutor reaccione a partir de hechos reales.) No concede reposo, si elogio es para darle incentivos a quienes lo escuchan, quiere informar porque le interesa democratizar el conocimiento,



escudriña las frases para ver si detrás de lo obvio aparece lo significativo, y es intenso y exhaustivo sin jamás disminuir la cordialidad. Demasiado al mismo tiempo, una forma como otras de iniciar una leyenda.

Desde joven, Julio Scherer se enseñó a oír y se enseñó a leer, y se habituó a no conversar nomás porque sí, y a no leer descuidadamente, y a no escribir sin asegurarse de poner en lo escrito toda la verdad a su alcance (literaria e informativa), y a manejarse ante los temas que trabajaba –con la redundancia ya tan infrecuente– como si en ello le fuera la vida. Reportero desde muy joven, se desenvolvió y maduró en el Excélsior de los años cincuenta, en el momento de un periodismo palaciego cuya ambición épica era la adulonería ("El Presidente calló, y su silencio siguió ilustrando a la nación"). Scherer se formó a contracorriente, en el conocimiento de las fuentes dignas de crédito y de las noticias que se filtraban pese a la censura, la autocensura, las voluntades alquiladas, la ausencia de un periodismo que se dirigiese al lector y no al poder.

La prensa de los cincuenta y la primera mitad de los sesenta era el espacio de canje donde los periodistas se acercaban a esa intimidad del poder colmada de recompensas por lo que no escribían, y de anécdotas que sólo ocasionalmente rebasaban el ámbito de la simplonería. ("Al presidente López Mateos le gustan mucho los escamoles"). En el restaurante Ambassadeurs, en medio de la hilera de whiskies, entre las intemperancias de Rodrigo de Llano, Gilberto Figueroa y el inaudito Carlos Denegri, los reporteros aprendían a postergar su independencia de criterio. Scherer, y con él un grupo, dio como se podía la batalla por una información distinta.

En 1968, al llegar el grupo de Scherer a la dirección del diario, entre batallas en la cooperativa y voces de alerta, se inicia el cambio del periodismo que fructificará en las décadas siguientes. Mucho de lo que se publica entonces, ahora parecería tímido, y sin embargo, y claramente, modifica con ímpetu no tanto la perspectiva del poder como la del lector. Luego de la matanza de Tlatelolco, el cartón de Abel Quezada, un espacio negro en el título "¿Por qué?", posee la fuerza de un alud de manifiestos. Negar con una sola pregunta la versión oficial es creer en la ciudadanía. Por lo demás, el Excélsior de Scherer ratifica lo evidente si las excepciones se amplían, el control oficial se quiera o no viene a menos. Conque algunos informen, se derrumba el escasísimo crédito de los que desinforman.

De 1968 a 1976, Scherer y su grupo se prodigan, le van perdiendo el miedo al poder, negocian, amplían espacios de libertad. También, Scherer invita a Octavio Paz a fundar Plural, de tanta resonancia. Es el



periodista indispensable, amigo de políticos, intelectuales y artistas, solicitado, dueño de un derecho de picaporte múltiple. El, vehemente, divertido, solemne, discutiendo, habla con todos y sólo promete lo evidente: "Te daremos un trato justo, hermano, ya verás". Y luego, cuando los poderosos, ultrajados en su ejercicio de la impunidad, advierten lo también notorio: para Julio la amistad no es complicidad, abundan las recriminaciones y los ataques, y el 8 de julio de 1976, por órdenes de Arriba, se consuma el golpe a Excélsior. Ese día Scherer alcanzó una cima de congruencia y dignidad. Insultado y atacado por la rabia y la falta de escrúpulos, Julio encarna al periodismo crítico. Y su salida de Excélsior, acompañado de un grupo muy vasto, y de los intelectuales de Plural, es acontecimiento que da origen a periódicos, libros muy leídos (Los periodistas, Los presidentes), la revista Proceso y, también, Unomásuno y Vuelta. Se admita o no, la decisión de Scherer y de quienes lo siguen modifica en definitiva la relación entre periodistas y gobernantes.

A partir de 1976, lo ya defendido en Excélsior se extrema: para Scherer el periodismo es, únicamente, responsabilidad hacia los lectores. Y muy a fondo. De seguro el periodista más prestigiado de México, él ha recibido dos premios internacionales, y en México sólo uno, el Manuel Buendía, y el asunto no le incomoda en lo absoluto. Si algo también, el golpe de 1976 y la construcción y el mantenimiento de Proceso lo han esencializado. Uno de los Hombres Indispensables de una etapa de "Unidad Nacional", coordina un modo de leer la realidad nacional que rechaza improvisaciones y autoengaños. Semana a semana, Proceso es la empresa cuyo punto de partida es el rigor de Scherer, y sin embargo no es la revista de un solo hombre.

Como para toda la prensa crítica, el sexenio de Carlos Salinas es un reto para Proceso, que no cae en la trampa de la "modernización" ni de los "modernizadores" y su séquito de milagros que viajan y rehacen en unos años los problemas ancestrales. Proceso, de la magnífica síntesis semanal de Rogelio Naranjo a los grandes reportajes de investigación, le pone cerco a las mentiras sistemáticas que convencen a tanto enemigo profesional de la izquierda, y a tanto convencido de que la denuncia es sólo "amarillismo". (Resultó que las críticas más extremas fueron sólo aproximación modesta al salinismo.) Y le toca a Proceso emitir una de las frases del sexenio: Raúl, el "hermano incómodo", de quien resultó el amigo y el jefe más incómodo de los innúmeros cortesanos y políticos que hoy lo niegan.

Admiro profundamente a Julio Scherer, y por eso desconfío de estas líneas. Casi lo veo rechazando algunos calificativos, y analizando el criterio valorativo. "¿Qué importancia tienen mis métodos de conversación? ¿En qué medida son atribución de quien me oye? ¿Cómo demostrar que la decisión de una persona o de un



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

puñado modificó situaciones tan arraigadas? ¿Cómo reducir a unas líneas la muy compleja relación de prensa y poder? ¿Por qué no concretarse a los hechos evitando hasta donde se pueda la subjetividad y respetando la autonomía del lector? Déjeme que se lo enuncie de este modo: si el trabajo que hacemos vale la pena, el lector lo refrendará a diario. Y dije hacemos, no dije hago. Si no, todas las exégesis salen sobrando. Dígame que lo convencí. Dígamelo. Dígame que me vi bien".

Ante la andanada que intuyo, cedo un tanto, y agrego en esta nota que Scherer nació en 1926 en el Distrito Federal; estudió filosofía y derecho; ha entrevistado a presidentes, caudillos y presos políticos; ha viajado y escrito libros donde lo autobiográfico es siempre parte de la biografía nacional. Y de nuevo pienso que él desconfiará de la presentación del currículum "Califique y examine entrevistas y libros, no los vuelva abstractos". Y retrocederé en mi impulso laudatorio porque en el diálogo Julio hace imposibles por igual la alabanza y la diatriba. Nada más cree en los razonamientos y en las dudas sobre los razonamientos. A él, gran periodista, las vanidades personales sólo le importan en la medida en que son, inequívocamente, otro tema de discusión, y por eso ahora, cuando Scherer abandona la dirección de Proceso, me toca proponerle un debate sobre sus aportaciones irrefutables al periodismo mexicano de este siglo. Y ya no digo nada, Julio, ya no digo nada.

Webgrafía:

- (1) González, Elia Baltazar, Historias de Familia,
<http://www.jornada.unam.mx/1996/nov96/961103/elia.html> noviembre de 2001.
- (2) Haces, Cosme, Un reconocimiento al mejor,
<http://www.homestead.com/periodistas/files/destacado.htm> noviembre 2001.
- (3) Ocampo, Rafael, El "Proceso" de Julio Scherer,
<http://www.fundacionbuendia.org.mx/rmc/rmc46/proceso.html>
- (4) Revista Proceso, La entrevista insólita,
<http://www.e-roto.net/marcos/scherer.html>
- (5) Rodríguez Castañeda, Rafael, México: el gran desafío,
http://www.unesco.org/courier/2001_07/sp/medias.htm
- (6) Nuevo Periodismo
<http://www.fnpi.org/premio/2001/homenaje/ganador.htm>

Bibliografía:

- (7) Ortega Pizarro, Fernando, "Vázquez Raña desnuda a Díaz Redondo. La fallida venta de Excélsior." (Revista Semanal Proceso. 29 abril de 2001.) pp. 25-27.
- (8) Leñero, Vicente, "Material de lectura" (UNAM, serie El Cuento Contemporáneo, núm. 31, mayo 1985)
- (9) Poniatowska, Elena "Homenaje a Julio Scherer" (La Jornada, 30 de noviembre de 2005)
- (10) Nava, José Manuel, (extracto del texto leído en la presentación de su libro: "Excélsior, el asalto final")
- (11) Libaert, Thierry, "El plan de Comunicación Organizacional, (España: Noriega Limusa, 2005), 283 págs.
- (12) Aguilar Camín, Héctor, "La Guerra de Galio", (Alfaguara, México, 1994) 552 págs.
- (13) Ferguson, Sherry D., "Communication Planning: An integrated approach" (California, SAGE series in Public Relations, 1999).

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FECHA DE DEVOLUCION

El lector se obliga a devolver este libro antes del
vencimiento de préstamo señalado por el último sello

PRESTAMO		RENOVACION



DOCT4233717