



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE
COMUNICACION SOCIAL DE LA COMISION
FEDERAL DE ELECTRICIDAD

T E S I N A

QUE PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS
DE LA COMUNICACION
P R E S E N T A :
ESPERANZA GUTIERREZ CRUZ



DIRECTOR DE TESINA:
MAESTRO GUILLERMO TENORIO HERRERA

MEXICO, D. F.

1995

FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.

Dedico el presente trabajo:

A la memoria de mi padre..

De quien guardo bellos recuerdos.

A mi madre..

Por su amor y su incesante apoyo para que yo me recibiera.

A mi esposo...

Por su comprensión y entusiasmo, que me impulsaron a seguir adelante con mis estudios profesionales.

A mis adorables hijas..

Elizabeth y Ericka, por la paciencia que me tuvieron y por el tiempo que sin pedirles me cedieron para llegar a la meta que una vez me pareció inalcanzable.

A mis hermanos: Roberto, Juana, Maximino, Aida, Irene y Daniel, por su cariño y aliento.

Y para todas aquellas personas que de alguna u otra manera contribuyeron a mi formación universitaria.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi gratitud a las personas que me proporcionaron su ayuda para realizar esta tesina. En particular al maestro Guillermo Tenorio Herrera, por su valiosa asesoría y aportación de sugerencias que enriquecieron mi trabajo, y quien, como verdadero conocedor de los quehaceres periodísticos, supo indicarme el camino adecuado.

A la licenciada Nedelia Antiga Trujillo, mi sincero agradecimiento por su apoyo en los aspectos metodológicos, revisión de los textos y por sus loables orientaciones.

También reitero mi estimación a la licenciada Martha Laura Tapia Campos, por dedicarme parte de su valioso tiempo en la revisión de mi trabajo.

Al licenciado Jorge Alejandro Lumbreras Castro, le agradezco sus brillantes aportaciones y certeros comentarios para elaborar esta investigación, así como su impulso para la conclusión de mis estudios universitarios.

Externo mi reconocimiento, al licenciado Leonardo Figueiras por su gran paciencia, ayuda incondicional y tiempo que dedicó a la revisión de los textos.

Finalmente al jurado, por el interés y esfuerzo brindados para la evaluación del presente trabajo.

RECONOCIMIENTOS

Hago patente mi gratitud a la Universidad Nacional Autónoma de México, por abrirme las puertas del saber y mostrarme con espíritu universitario el valioso camino de la enseñanza.

Asimismo, manifiesto mi reconocimiento a la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, por enseñarme el oficio del periodismo, que para mí es el más bello. Los conocimientos adquiridos en sus aulas fueron de incalculable valor, pues gracias a ellos puedo desarrollarme en el campo profesional.

Y al Centro de Información Científica y Humanística (CICH), como a la Comisión Federal de Electricidad, les agradezco todas las facilidades otorgadas para realizar mi trabajo.

PRÓLOGO

La Comisión Federal de Electricidad es una empresa prioritaria en el desarrollo económico y social de México, y se apoya en la **Unidad de Comunicación Social** para difundir, a través de los medios de comunicación masiva, las actividades que realiza en beneficio de la población y sus trabajadores.

De ahí surge el interés por realizar la presente investigación, ya que mi estancia en la empresa, a lo largo de catorce años, me permite identificar la importancia que tienen las áreas de comunicación para lograr una amplia difusión de las actividades institucionales a nivel nacional, y más aún, por la imperiosa necesidad de consolidar una imagen de la organización entre el personal y los usuarios del servicio eléctrico.

Durante los años laborados en esta empresa, he sido testigo de los grandes esfuerzos por expandir sus programas y lograr su consolidación y, por consiguiente, de la labor de la **Unidad** para planear, organizar y ejecutar los programas de comunicación social.

Sobre esta base, me incliné por realizar una investigación que plasme mi experiencia laboral, además de la intención de dar a conocer la trascendencia que implica disponer de una área de comunicación, en una empresa paraestatal.

En ese sentido, la opción del tema se determinó por ser el lugar donde trabajo y por los conocimientos adquiridos. Primero como analista de los diversos géneros periodísticos, y luego como encargada del seguimiento estadístico de la información que se publica en los medios impresos.

Este tipo de labor es interesante, sin embargo, en mi inquietud y el interés por superarme, nace el deseo de realizar otras tareas en las demás oficinas que integran la **Unidad**, aunque por

supuesto, es imposible, debido a la preferencia que existe por el personal de honorarios.

Por otro lado, en cuanto al apoyo para elaborar esta investigación, se presentaron algunas dificultades, pues el personal "de confianza" no le tiene aprecio al trabajador sindicalizado, y en lugar de proporcionarme ayuda para compilar la información, crearon obstáculos que ocasionaron la demora en la reunión de datos.

En el afán por elaborar un trabajo más completo sobre la **Unidad de Comunicación Social** de la CFE también se encontraron limitaciones, ya que hasta el momento no hay algún trabajo dedicado a este tema, sobre todo, acerca del manejo de la comunicación social en una **Unidad**.

Así pues, me di a la tarea de realizar la presente tesina, que a mi juicio considero atractiva por la importancia que significa el disponer de una área de comunicación en una empresa que inicia su camino hacia la modernización y, por ende, al escenario económico internacional.

CONTENIDO

	Págs.
Introducción	1
1. ORÍGENES DE LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD	
1.1 Antecedentes	5
1.2 Creación de la Unidad de Comunicación	7
1.3 Medios de comunicación de la CFE	24
2. ESTRUCTURA BÁSICA DE LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN	
2.1 Organigrama	34
2.2 Funciones de los Departamentos	35
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN	
3.1 Objetivos	47
3.2 Interacciones permanentes en el Sector Eléctrico	52
3.3 Relaciones gubernamentales	54
3.4 Relaciones con los medios públicos de comunicación	55
4. PERSPECTIVAS ANTE EL PROCESO MODERNIZADOR	
4.1 Actualización tecnológica	59
4.2 Mejoramiento de imagen	61
4.3 Fomento del uso racional de la electricidad	66
4.4 Comunicación interna	69
4.5 Mejoramiento en la relación con los usuarios	73

CONCLUSIONES	77
REFERENCIAS	80
GLOSARIO	85
APÉNDICE UNO:	I
ENTREVISTA A JOSÉ LUIS URIBE ORTEGA, JEFE DEL DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN DE LA UNIDAD DE COMUNICACION SOCIAL DE LA CFE	
APÉNDICE DOS:	II
LINEAMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DE LOS RECURSOS FEDERALES DESTINADOS A LA PUBLICIDAD Y DIFUSIÓN, Y EN GENERAL A LAS ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN SOCIAL	
APÉNDICE TRES:	III
PROGRAMA INSTITUCIONAL DE CALIDAD TOTAL	
APÉNDICE CUATRO:	IV
"NUEVO SISTEMA DE REMUNERACIONES E INCENTIVOS LIGADOS A LA PRODUCTIVIDAD"	

INTRODUCCIÓN

El proceso de modernización en determinados sectores de la producción durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), derivó en la creación de áreas de comunicación, cuyo funcionamiento determina el óptimo desempeño de las empresas.

Con el surgimiento de las **Unidades de Comunicación Social** -antes Departamentos de Comunicación-, se pretendió dar un nuevo enfoque a las relaciones que en esta materia se mantienen, por un lado, con los sectores público, social y privado, y por el otro, con los representantes de los medios de comunicación, para preservar y acrecentar la imagen institucional.

En este sentido, las entidades paraestatales se apoyan constantemente en los aspectos de comunicación pública e interna (organizacional).

Respecto a la CFE, la **Unidad de Comunicación Social** refuerza de manera consecutiva sus programas, con el propósito de elevar el nivel de pertenencia de empleados y trabajadores de la institución.

Para enfrentar los retos que plantea la apertura internacional y los requerimientos de la modernidad, la CFE puso en acción diversos programas. Entre ellos el Plan Integral de Comunicación Motivacional (PICOM), en enero de 1992, el de Calidad Total, en febrero del mismo año, y el Convenio de Productividad, en abril de 1993.

La instrumentación de estas acciones se tradujo en una mejor atención, mayor eficiencia y productividad, y una más sólida imagen de servicio público entre la empresa y los usuarios, a través de sus servidores.

Por ello, fue indispensable establecer que la trascendente labor de la **Unidad de Comunicación Social (UCS)** redundará en el mejoramiento de las relaciones interpersonales y, por consiguiente, en favor de la empresa.

Los planteamientos y estrategias de la **UCS** de la CFE fueron ubicados dentro de la política de modernización del organismo, quien mediante el uso de diversos medios de comunicación le

permite mantenerse en contacto permanente con los usuarios de todo el país, así como con el personal de la organización.

Las diversas tareas emprendidas por el Sector Eléctrico, en beneficio de la población en general, ameritan que los programas de la **Unidad** se evalúen cada año, adoptándose, si es necesario, nuevas acciones para el mantenimiento de una imagen favorable de la paraestatal.

Inclusive, la dinámica desarrollada en la UCS se reflejó en la necesidad de incorporar los avances tecnológicos en el área de Comunicación para ajustar los procesos, métodos y sistemas a los vertiginosos cambios que se registran en esta disciplina.

Con base en ello, los planteamientos se estructuraron de acuerdo con las prioridades, para alcanzar los objetivos que en materia de productos y servicios se trazó la institución.

Asimismo, la instrumentación de estrategias contribuyó a crear conciencia en la población, respecto a que la CFE coadyuva al cumplimiento de las políticas gubernamentales. Por un lado fomenta el uso racional de la energía, y por el otro, garantiza a la ciudadanía, sobre todo a la de escasos recursos, el acceso a la electrificación.

Debido a lo anterior, el objetivo general de la investigación se centró en establecer la importancia que reviste contar con una UCS para la difusión de acciones de programas del Sector Eléctrico, en beneficio de la sociedad en su conjunto y del personal que labora en la institución.

Los objetivos particulares se situaron para identificar el origen de la UCS de la CFE; describir la estructura y las funciones de la misma, y analizar el cumplimiento de las tareas encomendadas en el logro de los fines de la empresa eléctrica.

La hipótesis que se planteó fue que dentro de la modernización del Estado y las entidades paraestatales, se mantuvo la necesidad respecto a que el Sector Eléctrico disponga de una **Unidad de Comunicación Social**, para difundir sus diversas actividades, y así mejorar la imagen institucional y el sentimiento de pertenencia de la empresa.

Por consiguiente, la investigación se basó en los orígenes, estructura y funciones de la **Unidad**, y para ello se dispuso de material localizado en el archivo de la organización, como son boletines, carteles, folletos y libros. También se utilizó el periódico *El Transformador*, órgano informativo de la UCS, y se consultó información en el *Diario Oficial de la Federación*.

El material que se utilizó para el desarrollo del tema fue de carácter bibliográfico y hemerográfico, por lo cual se realizó un acopio de información de manera muy sintetizada, con el objeto de cumplir con la finalidad que persigue el presente trabajo.

Las fuentes teóricas para la investigación fueron de carácter estructural-funcionalista, porque se manejó a la comunicación como un proceso social básico, cuya función es interaccionar e interrelacionar al elemento humano que forma parte de la sociedad, así como su participación en la conformación de las estructuras sociales.

Evidentemente la clasificación de conceptos utilizados en sus textos por Carlos Fernández Collado y Carlos G. Ramos Padilla, permitió establecer la importancia que aquéllos tienen en el desarrollo de una empresa. A grandes rasgos se consideraron: eficiencia, productividad, ambiente laboral y calidad total.

Asimismo, se requirió el uso de unidades de análisis, por lo que se ubicó en primera instancia a la **Unidad de Comunicación Social**, y posteriormente se clasificó a la comunicación en interna y externa. En la primera se abordó el sentido de pertenencia, integración del personal y cultura organizacional. La segunda, vista como la imagen corporativa, oportunidad y calidad del servicio que proporciona la institución eléctrica.

Bajo esa circunstancia, el primer capítulo trata acerca de los orígenes de la **Unidad de Comunicación Social de la CFE**. En él se citan los antecedentes de la empresa, la cual al expandirse requirió áreas de comunicación que en su momento determinaron la creación de la UCS y, por ende, la utilización de una diversidad de medios de comunicación.

En el segundo capítulo se describe la estructura básica que conforma la **UCS** y las funciones que tienen encomendadas sus respectivos Departamentos y Oficinas. Además se anexa el organigrama que rige a la Unidad, y se menciona la plantilla laboral que la integra.

El capítulo tercero se enfocó a las funciones específicas y planeación estratégica de la **UCS**. Aquí se plantearon desde los objetivos hasta las continuas interacciones que se dan tanto con las diversas áreas del Sector Eléctrico, como con el gobierno y los representantes de los medios de comunicación, para acrecentar la imagen favorable de la empresa.

Dentro del cuarto y último capítulo se señalan las perspectivas que la institución emprende ante el proceso modernizador, instaurado por la política salinista. Desde una actualización tecnológica hasta el desarrollo o reforzamiento de programas que de manera global hacen de la CFE un organismo sólido y prioritario para el avance económico y social del país.

La realización de este trabajo se basó en la imprescindible necesidad de contar con una **UCS** en una entidad paraestatal, que permita informar y orientar a los ciudadanos respecto a las distintas tareas que ejecuta la CFE. Más aún, si se toma en cuenta que el Sector Eléctrico es uno de los organismos más importantes que contribuye a la vida productiva del país.

**1. ORÍGENES DE LA UNIDAD DE
COMUNICACIÓN SOCIAL DE
LA COMISIÓN FEDERAL
DE ELECTRICIDAD**

El Sector Eléctrico es un pilar sólido del desarrollo social y económico de México, que avanza firme hacia el despunte y modernización administrativa, tecnológica e industrial.

Para proyectar su imagen como tal, la industria eléctrica se apoya en áreas de comunicación que, funcionando de manera coordinada, contribuyen a destacar las actividades que realiza la empresa para el bienestar de la población y de sus trabajadores. De ahí que la CFE requiera el funcionamiento de esas áreas.

Antes de señalar la creación de la **Unidad de Comunicación Social**, primero se abordarán los inicios de esta importante institución, que ha estado presente en los grandes avances del país.

1.1 Antecedentes

Diversas circunstancias económicas y políticas tuvieron relación sobre el propósito oficial de crear este organismo, y no fue sino hasta el 14 de agosto de 1937, cuando el Presidente Lázaro Cárdenas promulgó la Ley dio origen a la Comisión Federal de Electricidad.

Esta empresa tuvo la encomienda inicial de organizar un sistema nacional de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica para el beneficio general.

"Con sus bases jurídicas y económicas, la institución emprendió una etapa de despegue que muy pronto se concretaría en logros importantes. Más aún, cuando el 11 de enero de 1949, el Presidente Miguel Alemán Valdés, expidió el decreto que hizo de la CFE una empresa descentralizada, con personalidad jurídica y patrimonio propio, rigiéndose por un Consejo Administrativo, integrado por diversas dependencias del Ejecutivo Federal".¹

De 1939 a 1945 -periodo de la Segunda Guerra Mundial- la industria eléctrica nacional reflejó las dificultades del momento, aunque se continuó con la construcción de plantas generadoras; en 1949 el gobierno adquirió la Compañía Eléctrica de Chapala, que fue dirigida bajo el sistema de Sociedad Anónima.

¹ Comisión Federal de Electricidad, *Evolución del Sector Eléctrico*, p.39.

Al concluir el conflicto mundial, y hasta 1950, la CFE incrementó sus inversiones en infraestructuras y desplazó a las empresas extranjeras en la generación de energía para los usuarios, a tal grado que, de los siete mil quinientos millones de pesos empleados en la construcción de nuevas plantas y ampliación de la red de 1945 a 1960, el 66 % correspondió al órgano estatal.

En 1952, en la ciudad de Irapuato, Guanajuato, la CFE instaló un laboratorio que le permitió dar apoyo técnico a todas sus áreas, responsabilizándolo del control de calidad, de las obras y sus suministros.

El 27 de septiembre de 1960 se inició el proceso de nacionalización de la industria, mediante la compra de las empresas extranjeras, destacó por su importancia la *Mexican Light and Power Co.*, pagándose 52 millones de dólares por el noventa por ciento de sus acciones y 78 millones más por sus pasivos. También se liquidaron 70 millones de dólares para la adquisición de la *American and Forcing Power Co.*

"Un acuerdo presidencial, publicado en el Diario Oficial del 14 de agosto de 1967, contribuyó a que se diera un paso decisivo en el proceso de integración, al disponer la disolución y liquidación de 19 empresas filiales de la CFE, incluyendo al grupo de la Nueva Compañía Eléctrica de Chapala, y la Industrial Eléctrica Mexicana, con sus respectivas divisiones".²

A su vez, el decreto presidencial del 23 de julio de 1971 declaró, como utilidad pública, la unificación de la frecuencia eléctrica, a 60 ciclos por segundo en todos los sistemas destinados al servicio público. Así también por ley (10 de mayo de 1972), se formó el Comité de Unificación de Frecuencia (CUF), con el fin de auxiliar al público consumidor del Sistema Central, durante el lapso destinado a efectuar los trabajos respectivos.

Promovido por la CFE, en 1976 se integró el Instituto de Investigaciones Eléctricas, organismo que con un avanzado equipo, enfrenta los retos propios de la revolución tecnológica en la materia. En agosto de 1977, surgió el Centro Nacional de Control de Energía, con lo cual quedaron

² Comisión Federal de Electricidad, op. cit. p. 103

coordinadas las actividades de transformar, generar, distribuir, prestar y comercializar el fluido eléctrico.

Dicho centro, mejor conocido como CENACE, regula la participación de cada una de las unidades generadoras y permite utilizar los recursos de que disponen los sistemas eléctricos.

"Desde 1980, la electrificación rural se coordina entre la CFE y los gobiernos estatales, en el seno de los Comités Estatales de Planeación y Desarrollo (COPLADE); y se incorpora a partir de 1988, a la labor del Pronasol".³

La administración salinista (1988-1994) estructuró sus acciones, al fomentar un programa general del Sector Eléctrico, dividido en un Programa Básico y uno Especial, para lograr el uso óptimo de los recursos del sector. Destacaron las relativas al ahorro de energía eléctrica, mejor atención a los usuarios, aumento de la productividad, capacitación y desarrollo de su personal; cubrir el aumento de la demanda de energía y la adecuación tarifaria que permita recuperar el equilibrio entre el precio de la electricidad y los costos de suministro.

En tal sentido, los directivos de la CFE cumplen y desempeñan un importante papel en el desarrollo económico de México, pues contribuyen al acceso a mejores niveles de vida de la población en general, a través de la electrificación, tanto en las zonas rurales como en las urbanas.

Tomando en cuenta lo anterior, a la CFE se le ubica como una institución estratégica creada para servir al país, por ello desarrolla ambiciosos programas para alcanzar grandes realizaciones en apoyo al progreso y bienestar de los mexicanos, en un permanente y constructivo esfuerzo.

1.2 Creación de la Unidad de Comunicación

Al principio la empresa eléctrica era pequeña, y conforme fue expandiéndose, surge la necesidad de contar con áreas de comunicación acordes al crecimiento, funcionalidad y propósitos

³ Comisión Federal de Electricidad. *La Electricidad en México*, p.17.

del organismo.

Sin embargo, para comprender la creación de la UCS, es necesario explicar cómo se da el proceso de la comunicación y el manejo de este concepto.

El campo de la investigación en esta materia se convierte en un tema de relevante interés para abordarlo desde cualquier ángulo. Sobre todo por los nexos y las interacciones de la comunicación con otras disciplinas como son la Psicología, la Sociología, la Economía y el Derecho, entre otras.

Para el estudio de cualquier especialidad, es necesario tener en cuenta el contexto en que se desarrolla. El interés en la comunicación deriva del desarrollo de modelos del proceso comunicativo que, inclusive, difiere entre sí.

Dicho proceso se interpreta en su forma más amplia, como el simple hecho de la existencia de un emisor, un canal, un receptor y un mensaje. A ello se incorpora la retroalimentación, la codificación y la significación de los mensajes. Lo cual implica, además, que la comunicación, a diferencia de la información, tiende a resolverse en una relación más independiente.

Información es un conjunto de datos organizados y sistematizados para solucionar un problema o lograr un fin. En tanto, la comunicación humana es un proceso fundamental y necesario para la comprensión de la conducta del individuo o grupos de individuos en una sociedad determinada. Se le denomina conducta social al comportamiento individual dentro de la sociedad.

Diversos investigadores como Wilbur Schramm enfocan sus estudios al porqué los humanos se comportan de la manera en que lo hacen, y cómo puede condicionar la comunicación el hecho de que vivan juntos más felices y de manera productiva.

La comunicación no solamente permite expresar la armonía individual o grupal, sino también es una fuente para la expresión del conflicto. Esto se traduce en inconformidad como respuesta natural del ser humano hacia imposiciones, incompatibilidad de sentimientos, ilusiones, modos de trabajo, o por desconocimiento de objetivos y retos que enfrenta la empresa o la misma sociedad

en que vive.

De ahí la importancia de que esta disciplina contemple como esencial el estudio del comportamiento de los individuos cuando se interaccionan e interrelacionan entre sí.

En una sociedad, la comunicación mantiene las relaciones operantes entre individuos, entre grupos y naciones, y por supuesto, una de sus diversas funciones consiste en:

"mantener las relaciones diarias de los seres humanos que deben vivir en cercanía y que deben ajustarse a las necesidades recíprocas y mantener una existencia razonablemente activa y grata".⁴

Desde el enfoque sociológico, que es la manifestación empírica más general del estudio de la comunicación humana, se define a esta como una interacción social.

Dentro del marco de la sociología, la comunicación adquiere un matiz especial, pues al ser estudiada y analizada en este contexto se va más allá de lo particular:

"Engloba a todos los procesos sociales básicos, como son el político, económico, cultural y societario: cualquiera de estos procesos también puede analizarse como fenómeno comunicativo fundamental en el sistema social".⁵

Inclusive, tal y como cita el investigador, Guillermo Tenorio Herrera, la comunicación humana es un proceso posible en el cual un receptor capta un mensaje y transmite una respuesta, efecto o influencia a un emisor y/o a las estructuras formales e informales de la sociedad que constituyen parte de un contexto social determinado.

Los miembros que pertenecen a una comunidad están relacionados entre sí por un patrón común de símbolos, hábitos sociales y culturales: comparten ese patrimonio y lo utilizan para mantener y crear nuevos modos de relación social, nuevas identidades y nuevos objetivos.

⁴ Wilbur Schramm, *La Ciencia de la Comunicación Humana*, pp.18-19.

⁵ Guillermo Tenorio Herrera, *La Comunicación Universitaria*, p. 222.

Por lo anterior, se entiende a la comunicación como:

"el residuo que resulta de cualquier interacción social, desde la individual o grupal, hasta la que se da entre las estructuras sociales, o al interior de las mismas".⁶

En este contexto, la comunicación incrementa las probabilidades de semejanza entre las personas y aumenta las probabilidades de que la gente pueda trabajar junta para lograr un objetivo.

"A un nivel más profundo comparten los sentimientos, motivaciones y proyectos del otro".⁷

Así, las personas forman grupos y se unen a ellos porque advierten que esa participación en conjunto puede satisfacer una necesidad, o permitir alcanzar alguna meta deseable.

"La participación en los grupos representa una proporción significativa de la vida de la mayor parte de los individuos".⁸

Ante ello, las conductas normativas son impuestas y el fracaso en su cumplimiento, en el ajuste de los estándares del grupo, origina castigo o rechazo.

"Parte de la naturaleza del hombre es su sociabilidad, su unión y coparticipación con otros hombres para satisfacer sus necesidades vitales de subsistencia, conservación de la especie y realización de objetivos comunes que se originan de las relaciones humanas".⁹

La sociedad está regida por normas y valoraciones que permiten el mantenimiento de determinado orden conforme a tales códigos de comportamiento humano. Código es un conjunto de señales relacionadas entre sí, de manera que cada conjunto de ellas tiene asignada una función significativa.

⁶ *Idem*, p. 55.

⁷ Pedro Montaner y Rafael Moyano, *¿Cómo nos comunicamos?*, p. 20.

⁸ Carlos Fernández Collado, *La Comunicación Humana*, p. 100.

⁹ Raúl Rín adoncirio Prada, *La Opinión Pública*, p. 31 y ss.

Los grupos sociales, poseen un conjunto de reglas de conducta, y el sometimiento a éstas es condición indispensable para la pertenencia al grupo, para la aceptación del individuo en él. A su vez ejercen control sobre los individuos, ya que de lo contrario habría un inminente riesgo de disputas, desequilibrios, tensiones y conflictos que pueden llevarlo a la disgregación y aún a la extinción.

Ese control se plantea en la dirección al mantenimiento del orden social, de la convivencia armoniosa y civilizada.

En ese tenor, la comunicación es un fenómeno universal, base de toda sociabilidad, ligada a las necesidades materiales e inmateriales del hombre y que contempla relaciones que establece el ser humano con su entorno, con sus semejantes y consigo mismo. La comunicación condensa la historia de las relaciones sociales que, a través de largos procesos de cambio, conforman hoy la escena en que ésta se realiza.

Por su parte, Mauro Wolf retoma las distintas teorías que han abordado los estudios acerca de las comunicaciones de masas, y marca las principales diferencias entre el viejo y el nuevo paradigma de investigación de los efectos. Antes los estudios eran casos individuales; datos extraídos principalmente de las entrevistas al público, y se analizaba la observación y estimación de los cambios de actitud y de opinión.

Ahora, sin embargo, los recientes estudios de Noelle Neumann y Fishman, y los que cita Wolf en su investigación, se avocan a analizar la cobertura global de todo el sistema de los *mass media*, centrada en determinadas áreas, en metodologías integradas y complejas, y en la reconstrucción del proceso con que el individuo modifica su propia representación de la realidad social.

"El ámbito de los estudios sobre los mass media se está reconstituyendo bajo el impulso de una perspectiva sociológica que plantea como cuestión central las relaciones entre estructura social, sistemas de poder y modelos de valor".¹⁰

10 Mauro Wolf, *La Investigación de la Comunicación de Masas*, p. 291.

Al igual que otros estudiosos de la comunicación, como McQuail, Wolf considera que el emisor y el receptor son partes activas en el proceso de comunicación. Este, a su vez, es la base de las relaciones humanas y las interacciones sociales, tanto en el quehacer individual como colectivo.

"El vertiginoso crecimiento de la actividad humana, en los últimos siglos, hace que la comunicación sea básica para el desarrollo de la conducta individual y social".¹¹

Para establecer el carácter del proceso comunicativo debe tomarse en cuenta la relación de la comunicación-educación con la estructura social. Esta se enfocará a partir de las funciones que la educación tiene con relación al Estado, y que son: a) una función económica ligada a la preparación de recursos humanos para el aparato productivo; b) política en la medida en que el gasto educativo es producto de exigencias, y apoyo a diferentes clases y sectores y; c) ideológico en la medida en que inculca normas y valores.

"La educación informal tradicional parece funcionar en armonía con relación a los aspectos económicos, ecológicos e ideológicos, pues no hay ruptura entre las tareas educativas requeridas para la producción con aquellas tareas de socialización destinadas a reproducir al grupo, a diferencia de las políticas de educación formal y no formal que intentan integrar a las comunidades, a la nación en los aspectos culturales e ideológicos, así como políticos".¹²

Educación es el proceso por medio del cual se transmiten conocimientos, normas y valores, de una generación a otra. Se puede considerar que es el marco de los modos educativos donde la comunidad tiene acceso al conocimiento de habilidades y destrezas, así como a los valores y normas de la cultura.

La educación formal consiste en el proceso institucional cronológico, graduado de acuerdo a contenidos curriculares y edad de los alumnos, y que todos conocemos como la escuela tradicional.

¹¹ Jesús Villaseñor Ojeda, *Los Medios de Comunicación Social*, p. 54.

¹² Juan Gómez Escibá, y Pedro Krotzsch. "La Educación como Proceso de Comunicación Social". *Revista Cuadernos de Discusión*, p. 64 y ss.

Mientras que la educación no formal se procesa de manera sistemática con relación a conocimientos específicos y un auditorio determinado. Por ejemplo, la capacitación de adultos.

En tanto, la educación informal es la que tiene lugar de manera aislada, a través de diferentes instituciones. Como por ejemplo, la familia.

El papel de los procesos informales es de vital importancia, sobre todo en un sector rural, como el mexicano, poseedor de una cultura heterogénea, en la cual influyen modos y hábitos de trabajo que expresan maneras armoniosas de relacionarse con la naturaleza, y que le permiten al campesino una mejor vinculación a su trabajo.

De esa manera la dependencia social del hombre se traduce en los procesos de aprendizaje para la acomodación al grupo social, terreno en el que se ubican todos los modos interaccionales, desde los que se originan en la familia, hasta los de grupos secundarios.

*"La educación es ineludible en la formación del individuo contemporáneo.
lo que obliga a crear las instancias educativas".¹³*

La comunicación en muchos casos no puede desprenderse del aspecto educativo, ya que ambos están inmersos en la búsqueda de una actitud básica, que la comunidad permite interpretar a partir de la realidad percibida por sus integrantes. Esta actitud supone aceptar a las personas como son, como seres humanos en la plenitud de sus derechos y, en consecuencia, evitar juzgarlas con la propia escala de valores y reconocerles el derecho a decidir, en la confianza de que el buen sentido es también parte del patrimonio.

Si bien es así, la puesta en común de las necesidades, intereses y recursos, supone una estrategia de comunicación social y educación, orientada a mejorar el nivel de comprensión, aceptación y participación de los esfuerzos y los beneficios del desarrollo social.

13 Fernando Reyes Mata. "Un Modelo de Comunicación con Participación Social Activa". *Revista Nueva Sociedad* p. 97.

"La estrategia se basa en la reciprocidad como fundamento de la dignidad humana".¹⁴

Respecto al punto de vista del Estado, la comunicación posee las funciones de informar, educar, animar y entretener al individuo, de acuerdo con la importancia que le asigna la Secretaría de Gobernación y el mismo gobierno, a las políticas de comunicación.

Como es de saberse, esa Secretaría dictamina los lineamientos que en comunicación deben regir las empresas del sector público y demás Secretarías de Estado; y está al tanto de lo que sucede y se maneja con relación a esta importante disciplina.

"La comunicación puede auxiliar en la construcción de una estructura nacional, modernizar y politizar a las masas. Los dirigentes pueden utilizarla de modo instrumental, para aumentar la conciencia política, centrar la atención en los problemas nacionales, crear un sentido de unidad nacional y suscitar el apoyo a las políticas y programas nacionales".¹⁵

Es evidente que para el gobierno la comunicación es parte fundamental de cualquier proyecto de desarrollo socioeconómico, autónomo y pluralista.

Por ello mismo, la instrumentación de políticas y sistemas de comunicación social en México ocupa la atención de las autoridades gubernamentales, con el fin de proporcionar a la ciudadanía procesos democráticos de comunicación que permitan la activa participación de todos los grupos sociales.

"En un proyecto nacional, un participante esencial es el pueblo, quien tiene derecho a estar oportuna y adecuadamente informado".¹⁶

Bajo esta circunstancia, la conciencia humana descubre que no sólo la información es un derecho básico para vivir, sino que también lo es la comunicación.

¹⁴ Gilberto Calvo P., "Comunicación y Educación en el Desarrollo Social", *Revista Estudios Pedagógicos*, p. 6.

¹⁵ Lloyd Sommerlad, "Los Sistemas Nacionales de Comunicación", *Revista Aportes de Comunicación Social*, p. 14.

¹⁶ Alejandro Ramos, "El Periodismo Económico y los Medios de Comunicación Social", *Revista Economía Interna*, p. 11.

"El derecho de la comunicación deriva directamente del derecho de ser, de existir en una sociedad que se quiere construir con justicia: como también deriva del derecho de toda persona a la participación y a la solidaridad".¹⁷

En términos generales, el Estado, y por consecuencia la empresa paraestatal, consideran a la comunicación social una técnica que busca acercar, vincular, e integrar a la comunidad en torno a principios, valores, intereses y aspiraciones para el bien común.

Se sustenta en el intercambio de información entre emisor y receptor, fórmula que permite el entendimiento, y motiva, convence y promueve la participación ciudadana en los grandes objetivos nacionales.

Dentro de este contexto, la comunicación social concerta el entendimiento, comprensión, participación y colaboración de gobernados y gobernadores.

Por esta razón la comunicación es la columna vertebral de la empresa, y el que sea efectiva dependerá de la manera en que interactúen la fuente (emisor), mensaje, canal (medio) y el receptor.

Según la empresa y de acuerdo a las políticas que en materia de comunicación establece la Secretaría de Gobernación, para que la comunicación social lo sea como tal, debe ser producto de la reflexión, el conocimiento y la responsabilidad pública.

Además debe ser sistematizada para que informe de manera suficiente y confiable sobre los hechos, a partir de los hechos mismos: que exprese juicios que acepten la diferencia, y que sea constante, aunque no por ello única y permanente.

Los mensajes deben ser rigurosamente objetivos que despierten la participación, por eso a través de la comunicación social se trata de servir y de integrar al individuo a las tareas para el bien común.

Sin embargo, los cambios ocurridos en el mundo, en México y en la propia Comisión Federal de Electricidad, obliga a los propósitos de la comunicación social a actualizarse y enriquecerse para sujetarlos a las necesidades de un cambiante mundo.

¹⁷ "La Comunicación Social", Editorial, *Revista Mensaje*, p. 132.

Con base en lo anterior, se pensó cubrir los rezagos que en materia de comunicación se daban en las distintas Oficinas y Departamentos, dando un nuevo enfoque a las relaciones que se mantienen con los sectores público, privado y social, y un cambio en las políticas y lineamientos para crear mejores programas de comunicación.

Es el régimen de Carlos Salinas de Gortari quien inició el proceso de modernización en determinados sectores de la producción y de las entidades paraestatales, donde predomina la participación social en la solución de sus problemas y el logro de sus aspiraciones.

Desde su discurso de toma de posesión (1988) Salinas de Gortari dio un fuerte giro, estableciendo que la modernización de México en todos sus ámbitos es indispensable para atender las demandas de los habitantes.

"El camino para el cambio será la modernización nacionalista, democrática y popular, en donde el Estado será el rector efectivo del proceso modernizador, bajo la corresponsabilidad de la sociedad".¹⁸

En cuanto a las relaciones entre el Estado y la prensa, se comprometió a una mejor relación entre medios y gobierno, entre medios y ciudadanos. Reiteró su respeto absoluto al ejercicio pleno de expresión, a la que llamó acción vital para la democracia y el buen gobierno.

Después, en sus cinco informes de gobierno, Salinas de Gortari refrendó su compromiso de acrecentar la fortaleza del país mediante la democracia y la justicia social, como único camino para afirmar la soberanía de México y para ser una nación de mayor presencia en el mundo moderno.

Al tomar como bandera el Programa Nacional de Solidaridad (Pronasol se creó el 18 de diciembre de 1988), Salinas de Gortari dejó entrever que el propósito central de su política es el bienestar del pueblo, dar prioridad a lo urgente y llevar los servicios básicos a los habitantes que más lo necesitan.

¹⁸ Carlos Salinas de Gortari, "Discurso Toma de Posesión", *Revista Comercio Exterior*, p. 1138.

"Pronasol une el esfuerzo de todos los mexicanos para alcanzar la justicia a la que aspiramos para todos nuestros compatriotas".¹⁹

La política moderna tiene en el Plan Nacional de Desarrollo (1989-1994) una guía precisa de ejecución. Conjuga cambio con modernidad.

"Modernizar a México es hacer frente a las nuevas realidades económicas y sociales. Es por tanto, innovación para la producción y la creación de empleo, eliminación de obstáculos para desatar la iniciativa y creatividad de los mexicanos, y obligación para el Estado, el cumplir eficazmente sus compromisos fundamentales, la obligación de ser rector en el sentido moderno: conductor, promotor y articulador de las actividades dentro de las cuales cada quien debe perseguir el interés nacional".²⁰

De esta manera, la estrategia de difusión adopta un nuevo giro, ya que no queda a la zaga del cambio si se toma en cuenta que es el cumplimiento de los compromisos contraídos por Salinas de Gortari con diversos sectores de la sociedad.

Ante un profundo proceso de renovación, surgió una herramienta trascendente para la política salinista: la **Unidad de Comunicación Social**. Organismo rector encargado de planear, organizar y ejecutar los programas de comunicación y relaciones públicas, de conformidad con los lineamientos de la Secretaría de Gobernación, de acuerdo a su competencia, y a los que disponga el Jefe del Ejecutivo.

Cabe señalar que la Presidencia de la República y la Secretaría de Gobernación son las únicas que cuentan con una Dirección General de Comunicación Social, mientras que las empresas públicas y las diversas Secretarías, disponen de Unidades de Comunicación.

Inclusive, la directriz en la que se sustenta el Programa Rector de Comunicación Social, está definida en el capítulo Responsabilidades en el Desempeño de las Funciones Públicas, el cual determina que:

¹⁹ Carlos Salinas de Gortari, "Primer Informe de Gobierno", *Revista Comercio Exterior*, p. 943.

²⁰ *Diario Oficial de la Federación*, 31 de mayo de 1989, p. 15.

"El Ejecutivo Federal selecciona a sus colaboradores para desempeñar las funciones que el pueblo le ha encomendado. Se exigirá de ellos el cumplimiento escrupuloso de sus responsabilidades, claridad y transparencia de sus acciones. Se informará y se explicará sobre el ejercicio de la autoridad de las políticas y de los trabajos realizados, circunstancia que es indispensable para lograr el apoyo solidario de la sociedad en la consecución de los objetivos comunes".²¹

De acuerdo al proceso modernizador iniciado por la política salinista, se establece que las empresas paraestatales se reestructuren en todos sus niveles, para lograr fortalecer y cumplir con las demandas de la población y con los compromisos contraídos con el gobierno.

Se aborda el área de comunicación, debido a la importancia que ésta constituye en la industria eléctrica. Por ello, es necesario remontarse hacia algunos antecedentes, que en un momento dado dieron origen a lo que ahora se les denomina Unidades de Comunicación Social.

Es importante indicar que a partir de la administración de José López Portillo (1976-1982) se dio un enfoque más general a las áreas de comunicación, inclusive la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal previó que para atender la necesidad de informar acerca del desarrollo de las tareas gubernamentales, el Ejecutivo Federal contará con una unidad respectiva de coordinación y apoyo, y entonces se creó, mediante acuerdo, la Dirección General de Información y Relaciones Públicas (1º de junio de 1977), con el objeto de coordinar con las dependencias del Sector Público, la información, divulgación, publicidad y relaciones públicas, a fin de apoyar las acciones del Gobierno Federal y de sus respectivas entidades.

Sin embargo, por la relevancia de sus funciones, esa área de comunicación se elevó a un rango superior y se le denominó Coordinación General de Comunicación (21 de junio de 1982), cuyo objetivo era informar y difundir las actividades del Presidente y en general las del Sector Público, mediante un sistema de información estatal y eficiente.

Ante la estrecha relación con los diversos sectores del país y para reforzar las acciones

21 *Idem.*, p. 64.

que emprende el Jefe de la Nación en beneficio de la ciudadanía, dicha Coordinación pasó a ser Dirección General de Comunicación Social (31 de enero de 1983), al tomar en consideración que:

"Independientemente de las atribuciones que tiene a su cargo la Secretaría de Gobernación, en materia de Comunicación Social, se hace indispensable contar con una unidad administrativa que dependa del titular del Ejecutivo Federal, con objeto de informar sobre las actividades que realiza el Primer Mandatario, y planear y ejecutar campañas de difusión en los medios de comunicación a fin de dar a conocer las acciones de la Presidencia de la República, así como estimular la acción participativa de la Administración Pública Federal en los diferentes sectores del país, captando las necesidades ciudadanas y recibiendo sus propuestas".²²

Es necesario precisar que al haber hecho énfasis en los antecedentes de esas áreas, es porque son las rectoras de las políticas de comunicación social del Gobierno Federal y a ellas están supeditadas las empresas del Sector Público y las Secretarías de Estado.

En cuanto a los lineamientos de la industria eléctrica, estos los define la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal (SEMIP), quien a su vez acata los ordenamientos presidenciales y entre esas decisiones surgió la del cambio de denominación de Departamentos a Unidades de Comunicación, las cuales cumplen con la política que en la materia, determina la Dirección General de la Secretaría de Gobernación y la Presidencia de la República.

Se adoptó ese nombramiento para dar un nuevo enfoque a las relaciones que el gobierno sostiene con los distintos sectores del país y con los representantes de los medios de comunicación.

Así es como el Sector Eléctrico, con fecha 1º de julio de 1990, mediante convenio interno con el Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM), convirtió el Departamento de Comunicación Social en UCS. Esta determinación se basó en la autorización que al respecto otorgó la SEMIP -que es la cabeza del sector energético-, con visto bueno de los integrantes de la Junta de Gobierno.

La modernización también llegó a la relación Estado-Medios, la cual adopta un cambio

²² *Diario Oficial de la Federación*, 31 de enero de 1983, p. 2.

importante, pues se establecen lineamientos que norman la aplicación de los recursos del Gobierno canalizados a la publicidad oficial, la difusión y, en general, a la comunicación social del Estado.

Con ello se da una transparencia en las erogaciones y en el manejo de recursos públicos destinados al rubro, lo que significa que ya no habrá pagos debajo de la mesa, como gratificación personal a algunos periodistas, ya que no todos la recibían.

Ante los nuevos lineamientos, las dependencias, en este caso CFE, deben escoger con cuidado los medios más idóneos para difundir su información, tomando en cuenta su circulación y cobertura.

De hecho, el Sector Eléctrico va a la vanguardia en el proceso modernizador, aplicando decisiones sin precedente en el país. Sus tareas son de gran relevancia, por lo cual se necesita que en ellas participen conjuntamente el Estado mexicano y el sector social.

A ese reto se enfrenta la Unidad de Comunicación Social de la CFE, de informar con oportunidad, orientar a los mexicanos sobre la trascendencia de las medidas aplicadas, motivar su comprensión, explicando la magnitud de las decisiones, y fomentar la participación de los distintos ámbitos del sector y de la sociedad en la atención de las necesidades del país.

"En ese sentido es necesario que exista una Unidad de Comunicación para reforzar y reafirmar los propósitos gubernamentales de difundir los grandes esfuerzos económicos y humanos que realiza la empresa para que se tenga un sistema eléctrico eficiente que pueda enfrentar los retos que significa una mayor industrialización".²³

Para lograr lo anterior, se entiende y se considera en este trabajo que los fenómenos comunicacionales son básicos para la empresa. Sin ellos no podría identificar intereses, necesidades y expectativas de la población en general y de sus trabajadores en torno a la industria eléctrica y, en consecuencia, no lograría transmitir y proyectar de manera ordenada y sistemática las acciones que realiza en todo el país.

²³ José Luis Uribe Ortega, Entrevista. Unidad de Comunicación Social, Jefe del Departamento de Información, 14 de marzo de 1994. Véase Apéndice I.

El proceso de comunicación en la empresa (véase cuadro 1.1 pág. 23) se desarrolla de la siguiente manera:

I. Emisor. Posee y produce información que requiere enviar a los receptores identificados, con el fin de alcanzar determinados propósitos de la organización, entre los cuales está el de crear y/o fortalecer su imagen institucional, basada en el desempeño de la función pública, conducta personal de sus funcionarios, oportunidad y eficacia de las medidas administrativas, así como la prestación de servicios.

II. Unidad de Comunicación Social. Se encarga de planear, evaluar, apoyar y difundir los mensajes informativos, publicitarios y propagandísticos que se producen en el Sector Eléctrico. Para ello cuenta con áreas que funcionan de manera coordinada, mismas que destacan y proyectan las acciones que emprende la industria eléctrica.

III. Medios. De acuerdo con la información que la UCS pretende difundir, se eligen los medios apropiados; según el mensaje y el tipo de receptor que ha definido utiliza los medios, los cuales pueden ser masivos cuando se dirige a la opinión pública en general, y selectivos, cuando los mensajes son para los empleados.

IV. Receptores. Son quienes reciben la diversa información de la empresa. Pueden ser públicos en general, sectoriales, internos o regionales. Se encargan de decodificar el contenido de los mensajes, de acuerdo con sus intereses, deseos y expectativas.

V. Retroalimentación. Una vez percibida la imagen, los receptores emiten una respuesta, ya sea para confirmar el mensaje o para actuar conforme a su contenido. Para conocer los efectos y respuestas de los mensajes emitidos por la organización, se efectúan encuestas y sondeos; se capta y se analiza la información, y a través de las relaciones interpersonales se observa cómo se comporta la gente. Posteriormente se elaboran reportes en las áreas que integran la UCS.

VI. Evaluaciones. Al ser elaborados los reportes, se realiza el proceso de evaluación,

mediante investigaciones, síntesis, análisis e informes periodísticos, o a través de las relaciones interpersonales que evalúan las conductas y comportamientos de la gente ante la información recibida.

VII. Informes. Al director general de la CFE y a los diversos funcionarios del Sector Eléctrico, se les informa del reporte evaluatorio, quienes al tener conocimiento de los hechos o resultados, generan de una u otra manera, decisiones para reforzar o modificar la imagen institucional.

PROCESO DE COMUNICACIÓN SOCIAL



CUADRO 1.1.

1.3 Medios de comunicación de la CFE

Antes de abordar los medios que utiliza la institución para mantener informados a funcionarios y empleados, se dará un enfoque de los medios masivos de comunicación que en su momento requiere la empresa para informar a la población acerca de las actividades que realiza el Sector Eléctrico en su beneficio.

Investigadores como Miguel de Moragas y Denis McQuail, dan un tratamiento sociológico a los medios, ubicándolos a éstos como vehículos con funciones sociales que consisten en llevar cultura y politizar a un público heterogéneo y disperso, que vive en condiciones muy diferentes y en culturas muy variadas, provenientes de diversos estratos sociales con distintas ocupaciones, intereses y modos de vida que difieren entre sí.

"La comunicación de masas opera como refuerzo de actitudes y opiniones ya existentes; más que cambiar, refuerzan. La gente tiende a escuchar lo que más le gusta y lo que está más de acuerdo con sus posibilidades de futuro".²⁴

El público es una colectividad característica de la sociedad moderna, que presenta costumbres, hábitos y modos de ser distintivos y que por lo tanto, externan opiniones variadas de acuerdo con la información que se les emita, dígase social, cultural o de entretenimiento.

En su afán por mejorar sus condiciones de vida, la especie humana evoluciona y crea a cada paso nuevas y complejas técnicas para almacenar información y difundirla con mayor rapidez y eficacia.

Por eso la historia de la humanidad está ligada con el proceso técnico y el desarrollo de los medios de comunicación.

Estos comprenden la televisión, la radio y los impresos, que llegan a una gran cantidad de personas que pueden estar a enormes distancias de donde son emitidos y transmitidos los mensajes.

La televisión tiene un gran impacto, puesto que conjunta imagen y sonido por lo que se puede

24 Miguel de Moragas. *Sociología de la Comunicación de Masas*. p. 16.

llegar a los analfabetas. Este medio utiliza el importante recurso de la inmediatez visual.

"La imagen televisiva se nos presenta sin que apenas medie esfuerzo comprensivo por nuestra parte. De ahí que la televisión sea el medio que provoca pasividad en el espectador".²⁵

La radio, incita a la imaginación de quien la escucha, pues no requiere la vista. Transmite mensajes a los rincones más apartados del país y puede emitir más fácilmente información regional o local.

Los impresos constituyen una rica y variada gama de géneros periodísticos. Se pueden leer y releer. En lo que se refiere a historietas y fotonovelas, éstas se introducen hasta las localidades más alejadas.

"Los medios sostienen una relación impersonal entre el emisor y el público. A su vez, este público representa a una colectividad propia de la sociedad moderna, caracterizado por ser un aglutinamiento de individuos unidos por un núcleo de interés común, que adoptan una manera similar de comportamiento".²⁶

Las nuevas aplicaciones de estos medios extienden la circulación unilateral para convertirla en multilateral, al brindar la oportunidad de acceso al público y de participación en los servicios de dichas medios.

"En su condición de vínculo interactivo, los medios de comunicación nos conectan con la experiencia y con otras personas, y nos proporcionan modos de mejorar nuestro contacto con los demás y con la experiencia".²⁷

Por otro lado, el investigador Denis McQuail nos deja entrever que desde el punto de vista de la sociedad, los medios deben tener los objetivos de información, correlación, continuidad.

²⁵ Pedro Montaner y Rafael Moyano, *op. cit.* p. 142.

²⁶ Carlos González Alonso, *Principios Básicos de la Comunicación*, p. 34.

²⁷ Denis McQuail, *Introducción a la Teoría de la Comunicación de Masas*, pp. 61-62.

entretenimiento y movilización.

Sobre esta base, se deduce que en el Estado Moderno, la función de los medios es integrar y socializar. Operan en la esfera pública y constituyen una institución abierta en la que todos podemos participar como receptores y, en determinadas condiciones, también como emisores.

"Los medios permiten a los individuos entrar en contacto inmediato con otras culturas y modos de comportamiento, informando objetiva y también parcialmente; promueven la reflexión y la crítica ante determinadas situaciones y problemáticas".²⁸

Aunque cada medio ejerce sobre sus auditorios diferentes tipos de influencia, que incluyen desde la función persuasiva y la manipulativa, hasta la política y la publicitaria. Es válido establecer que cada medio incrementa y motiva la participación social y las normas de consumo del público.

"Cada medio ha de desempeñar un papel importante y distinto para servir al pueblo, y cada uno debería enfocar lo que mejor puede. Los medios masivos pueden y deben complementarse unos con otros".²⁹

Los medios masivos aportan información sobre la experiencia ajena, elevan las aspiraciones y contribuyen a estimular el deseo de mejorar las prácticas y las condiciones sociales.

A través de ellos, se promueve la acción política y social. Son los primeros en suscitar interés y facilitar información sobre las innovaciones tecnológicas.

"Forman parte del proceso de enseñanza de nuevos y mejores modos de vida y de trabajo".³⁰

De acuerdo a la teoría de la responsabilidad, Denis McQuail atribuye que los medios deben cumplir determinadas obligaciones en la sociedad.

²⁸ Jesús Villachor O., *op. cit.*, p. 79.

²⁹ *Idem.*, p. 94.

³⁰ Lloyd Sommerslad, *op. cit.*, p. 19.

"Esas obligaciones se cumplirán estableciendo un nivel profesional o alto de información, veracidad, exactitud, objetividad y equilibrio".³¹

El acelerado desarrollo e impacto de los medios de comunicación masiva en las sociedades modernas, provoca un sinnúmero de interrogantes acerca de las implicaciones sociales que éstos han generado. De ahí la inquietud de mantener una infraestructura dependiente en materia de medios informativos, por establecer políticas y sistemas nacionales de comunicación, acordes con el desarrollo socio-político de cada país.

A través de los medios, los individuos y las comunidades reciben información del mundo exterior, entretenimiento para sus horas de ocio, opiniones, propaganda y publicidad, y también recursos para ampliar su cultura.

Esto implica que el impacto de los medios en la sociedad conduce a la conciencia ciudadana, a la concertación de acciones en demanda de medios que realmente cumplan su función, que unan, que comuniquen y que integren a los núcleos de nuestra sociedad.

"Pobre es la libertad si carece de medios para ejercitarse. Enriquecer la libertad poniendo al alcance los medios de su expresión, es el derecho social a la información, derecho a informar y ser informados; pero pobre sería el empeño si al abrir las opciones políticas al pueblo de México no ponemos a su alcance los medios de difusión".³²

Ahora bien, cada individuo interpreta una información de manera diferente y selecciona los estímulos más compatibles con su aprendizaje, personalidad y expectativas.

"La cantidad de información de un mensaje, no está relacionado con lo que se dice, sino con lo que se podría decir".³³

Los mensajes que transmiten los medios no siempre persiguen los mismos objetivos. Unas

31 Denis McQuail, *op. cit.* p. 112.

32 José López Portillo, *cit. pos.*, "Políticas y Sistemas Nacionales de Comunicación" (Prefacio), *Revista Aperturas de Comunicación Social*, p. 7.

33 Rapaport, Anatol, *cit. pos.*, Fernández Collado, Carlos, *La Comunicación en las Organizaciones*, p. 17.

veces el mensaje pretende informar (mensajes informativos); otras veces el mensaje expresa la opinión del emisor (mensajes de opinión); en ocasiones persigue entretener al receptor (mensajes de entretenimiento) y, finalmente, hay mensajes que buscan convencer, crear opiniones o cambiarlas mediante la publicidad y la propaganda (mensajes persuasivos).

Por tanto, existe comunicación social cuando hay posibilidad real de expresarse, cuando se escucha y se atiende al otro, cuando hay respeto y tolerancia a las diferentes opiniones. Opinión es la respuesta a un estímulo, pregunta o situación social particular. Es una expresión verbal de la personalidad, mientras que una opinión pública es un producto de opiniones individuales sobre asuntos de interés común y que se origina en los modos comunicativos humanos. En procesos individuales, primero, y en procesos colectivos después, en diversos grados, según la naturaleza de las informaciones compartidas por los individuos, a la vez que influidas por los intereses particulares de los grupos.

De acuerdo al capítulo de Responsabilidades en el Desempeño de las Funciones Públicas:

"Es necesario alentar mecanismos para que la sociedad se exprese y se pronuncie respecto a la actuación de los funcionarios. Con ello se dispondrá de medios efectivos para garantizar que los actos públicos cumplan los propósitos que la sociedad ha establecido. A la amplia libertad que existe en el país para expresar opiniones, habrá de sumarse una mayor capacidad para influir en las decisiones de acuerdo con el interés de la voluntad de las mayorías".³⁴

Importantes son las funciones de los medios, además de que son relevantes para entender el papel que desempeñan al relacionar a las personas con su sociedad. Nos informan, identifican, integran, entretienen y lo principal, nos interaccionan con los demás.

El término función se refiere a lo que un medio realiza o logra para satisfacer determinadas necesidades o exigencias de la sociedad.

³⁴ Diario Oficial de la Federación, op. cit., p. 64.

"Los medios pasan a tener un carácter educativo, en la medida en que pueden ayudar a los participantes de ambos lados del programa o proyecto a comprender mejor sus intereses, necesidades y ambientes para la búsqueda conjunta de solución a los problemas concretos".³⁵

Así pues, el grado en que aumentan las posibilidades de que la comunicación se produzca, en esa medida se desarrollan las personas y, por ende, la agrupación a la cual pertenecen.

En tal sentido, los medios de comunicación, ubicados como canales de sociabilización, deben ser democráticos y permitir a los individuos entrar en contacto con otras culturas y modos de comportamiento; informar objetiva y parcialmente; promover la reflexión y crítica ante determinadas situaciones y problemáticas, y reflejar de alguna manera la realidad de la vida familiar y social.

Inclusive, para darle claridad al manejo de la publicidad oficial en los medios de comunicación, evitar el derroche de recursos, subsidios injustificados y promociones personales, se tomaron diversas medidas.

"El gobierno fijó los lineamientos a los que deberán sujetarse la prensa, radio y televisión para la aplicación de los recursos federales".³⁶

Para la selección de los medios de difusión en que se apliquen los recursos destinados a publicidad, deberá considerarse el que éstos correspondan a diarios o revistas de amplia circulación y cobertura, de tal manera que se garantice que la información respectiva llegue a las personas a quienes está destinada.

Tratándose de convocatorias para licitaciones públicas de obras públicas y de adquisiciones, arrendamientos y servicios relacionados con bienes muebles, éstas deberán publicarse en dos diarios, tal y como lo establecen las leyes sobre la materia.

Los nuevos lineamientos gubernamentales perjudicaron a los medios, que de pronto se multiplicaron y que sin tener una función relevante, sólo acaparaban elevados recursos

³⁵ Gilberto Calvo P., *op. cit.*, p. 8.

³⁶ *Diario Oficial de la Federación*, 22 de diciembre de 1992, pp. 2 y ss. Véase Apéndice 2.

económicos, sin importarles qué información le daban al pueblo, o si socializaban e integraban al individuo en las tareas nacionales.

Con relación a los medios que utiliza la CFE para dar a conocer sus trabajos y que representan un fuerte apoyo a su continuo movimiento, éstos son clasificados de la siguiente manera:

Medios masivos -a los que se hizo referencia- se ubican como canales de sociabilización de mayor alcance y pueden llegar a los diversos estratos socioeconómicos, a las regiones más apartadas, y a distintos niveles de preparación. Estos son impresos y electrónicos.

Los medios selectivos, son aquellos que emplean los funcionarios y empleados electricistas para establecer procesos de comunicación con otras personas, sean éstos de la misma organización o de otras. Los más utilizados son:

- Teléfono
- Telex y Fax
- Telegrama
- Correo Electrónico
- Exhibiciones Audiovisuales
- Videos y Películas
- Memoranda e instrucciones por escrito
- Circulares
- Cartas de diversos formatos
- Tableros de noticias y avisos
- Manuales (de seguridad y bienvenida a la empresa)
- Periódico Interno
- Instructivos y folletos internos
- Entrevistas formales (de contratación, para resolver un conflicto, motivar a un trabajador o

tomar una decisión)

-Entrevistas informales

-Reuniones o juntas administrativas de trabajo

-Mensajes en cheques de pago

-Artículos promocionales con mensajes inscritos (llaveros, bolígrafos, lápices, etc)

La utilización de estos medios está relacionado con el tipo de labores que se ejecutan en la institución.

Otros medios importantes son el periódico mural y la gaceta, de los cuales carece la empresa, por lo que sería recomendable que la institución eléctrica establezca este tipo de medios, ya que ello redundaría en mantener mejor informados a los empleados de las actividades de la CFE y de lo que gira a su alrededor, además de fomentar aún más las relaciones entre su personal

Para cubrir la falta de esos medios, la organización cuenta con un órgano interno de comunicación, y que es el periódico *El Transformador*, de publicación mensual, el cual integra a diversos colaboradores, diagramadores, fotógrafos, jefe de información, corrector, coordinador, etc. Y su compromiso es salir el día programado (a principios de cada mes).

Sin embargo, la búsqueda y aplicación de otros medios, como los señalados, coadyuva a que la comunicación dentro de la organización sea más benéfica y contundente.

También la CFE muestra su interés en la edición de libros, pues a través de ellos da a conocer la presencia del Sector Eléctrico en el panorama económico de México. Los recientes libros elaborados son: *La Electricidad en México* y *CFE ...hacia el siglo XXV*. El primero participó en la Expo-Sevilla 92, en España, el cual presentó una amplia exposición de los logros y avances de la industria eléctrica mexicana.

Asimismo, se realizan folletos, algunos enfocados a la productividad y capacitación, y

otros a los trabajos que realiza la institución en favor de los usuarios y de sus propios empleados.

Por su parte, el periódico *El Transformador*, se dedica a publicar amplios reportajes e imágenes, tanto del interior como del centro de la República, con el fin de informar acerca de las actividades laborales y sociales que efectúan sus trabajadores en la organización, así como los intensos esfuerzos de la empresa para mantener la expansión del sector y sostener el ritmo de crecimiento.

En cuanto a carteles, durante 1992 y 1993 se realizaron los siguientes:

- Energía para el progreso
- Ahorra un poco... apagando un foco
- Ahora con menos pasos... (éste se realizó sólo para provincia)
- Parece sencillo... aunque usted no lo vea
- Se requiere de un gran esfuerzo... aunque usted no lo vea
- Cefectivo en capacidad y productividad...

Las labores de la CFE son tan importantes, que inclusive, en tres ocasiones ha recibido reconocimientos a nivel mundial. En América Latina obtuvo el primero, por el videocasete acerca de la difusión de las actividades que realiza el Laboratorio de Pruebas y Equipos (LAPEM), el cual se editó en inglés y español. En Europa, por: *Veinte años de geotermia en México*, en el cual se señalan los diversos avances técnicos de ésta área para la generación de energía. Por último, en Gran Bretaña, por su campaña institucional bajo los *slogans*: Aunque usted no lo vea; Se dice fácil; Requiere de un gran esfuerzo y Parece sencillo.

Respecto a la difusión de boletines de las actividades que realiza el sector, estos se envían vía fax, a 26 periódicos capitalinos, 8 canales de televisión, 54 radiodifusoras y más de

20 revistas. Al interior de la República se difunden por medio de sus 21 Unidades de Comunicación Social a 234 periódicos, 62 estaciones de televisión y 306 radiodifusoras en 56 ciudades.

La información que posee la CFE es tan rica como su titular, el Jefe de la **Unidad de Comunicación Social** y sus colaboradores, sean capaces de explotarla.

Por ello, a través de los medios masivos impresos y electrónicos, la institución emite mensajes a la población para informarla y motivarla y, posteriormente, retroalimentarse con la actitud anímica de los receptores, estableciéndose el proceso emisor-receptor-emisor. Asimismo, con los medios internos de comunicación, la empresa mantiene informados a sus empleados, a la vez que los motiva a desempeñar y dar lo mejor de sí en beneficio de la institución, haciéndoles ver que el organismo es algo suyo y que la participación de cada elemento es de gran valor en la razón de ser de la empresa.

Sobre las campañas que solicitan las diferentes áreas de la CFE, éstas cuentan con el apoyo decidido de la Unidad de Comunicación Social, y se promueven a través de los medios electrónicos y escritos, como en el caso del Programa de Ahorro de Energía del Sector Eléctrico (PAESE), Sistema Comercial Computarizado (SICOM), el Fideicomiso de Ahorro de Energía (FIDE) y el Fideicomiso para Aislamiento Térmico (FIPATERM).

Con relación a exposiciones, se instalan un promedio de 40 al año en todo el país, donde hay congresos, ferias, eventos especiales, aniversarios de la empresa y, en las diversas instituciones educativas, en las que se incluyen fotografías de las obras en construcción, y las ya terminadas, textos y maquetas.

En términos generales, los medios masivos y selectivos que utiliza la empresa, pueden ser usados de manera particular o simultánea, a nivel local o nacional.

**2. ESTRUCTURA BÁSICA
DE LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN**

Los diversos programas, acciones y tareas que desarrolla la institución eléctrica, necesitan difundirse tanto a la sociedad en su conjunto como a los propios trabajadores. Para ello, la organización cuenta con diversas áreas de comunicación, que funcionan de manera concertada, y contribuyen a destacar y proyectar lo que la paraestatal realiza en beneficio del país.

2.1 Organigrama

Al transformarse el Departamento de Comunicación Social a Unidad (Convenio CFE-SUTERM), se estableció la estructura en la que quedó integrada a nivel nacional.

Se compactaron Departamentos y Oficinas Técnicas y Administrativas, las cuales mantienen estrechas relaciones de dependencia y coordinación entre sí, al igual que con el resto de las áreas del organismo eléctrico.

Según la empresa, el establecimiento del organigrama es para proporcionar una idea integral de la Unidad, desde el punto de vista de su organización a nivel general, y sobre todo auxiliar a quienes prestan sus servicios en las Oficinas y Departamentos para que desempeñen con más interés las funciones que les son encomendadas.

Cabe señalar que con la compactación de la UCS se distribuyen y jerarquizan mejor las labores; los recursos humanos y materiales se ubican de manera más racional, y las tareas se definen de modo más óptimo, simplificándose los procedimientos.

Con ese mecanismo se reorganiza el sistema de control presupuestal y contable. Además, se impulsa la capacitación del personal para elevar el nivel profesional de la Unidad.

En el interior del país se agrupan 21 Oficinas de Comunicación Social que dan paso a un sistema eficiente y funcional.

Corresponde a las Gerencias Divisionales de Proyecto y los titulares de las dependencias respectivas, ser responsables de proveer a las 21 Oficinas espacios físicos apropiados,

apoyos administrativos, personal y recursos materiales y presupuestales que apruebe la Dirección General, de manera expedita y suficiente para facilitar sus tareas, pero sin determinar de manera unilateral sus funciones, ya que ello queda bajo la responsabilidad de la **Unidad de Comunicación Social**.

En términos generales la UCS cuenta con una adecuada, versátil y dinámica estructura orgánica, tanto en Oficinas Nacionales (Ciudad de México) como en el interior del país, misma que le permiten dar un servicio de comunicación social a todas las áreas operacionales de la CFE. Aunque por primera vez, destaca el hecho de que se tenga un sistema nacional integrado por 21 oficinas.

Respecto a los recursos humanos, en Oficinas Nacionales, la UCS tiene una plantilla de 70 personas, de las cuales 15 son de confianza, 30 de servicios por honorarios y 25 sindicalizados.

Mientras que, en las Oficinas de Comunicación del interior del país, el personal se compone por tres personas y se contratan servicios especializados de apoyo para atender trabajos específicos en la Unidad.

Es preciso establecer que las labores que se efectúan en los Departamentos y Oficinas están a cargo del personal por honorarios y de confianza, debido a que no existe un perfil profesional en algunos trabajadores sindicalizados, y a ello se suma la falta de plazas para gente especializada en el ramo.

Ante esta situación se acude al personal mencionado para que se cumplan los programas establecidos, de acuerdo con las funciones encomendadas a cada Departamento u Oficina.

2.2 Funciones de los Departamentos³⁷

Departamento Administrativo (I en el cuadro 1.2, pág. 46), es el que enlaza las Oficinas de Contabilidad y Distribución:

³⁷ *Manual de Organización, Unidad de Comunicación Social*, pp. 20 y ss.

- Proporciona apoyo administrativo, de recursos humanos, financieros y materiales a todas las áreas que integran la Unidad de Comunicación Social.
- Elabora informes periódicos sobre el comportamiento y cumplimiento de los presupuestos utilizados en la UCS.
- Promueve la participación del personal en los cursos de capacitación y desarrollo que organiza la CFE.
- Registra y controla las operaciones contables de la UCS, de acuerdo con el presupuesto aprobado.
- Elabora el presupuesto anual y el reporte mensual del presupuesto de Egresos para que sea autorizado por la Jefatura de la UCS.
- Formula coordinadamente con las áreas, el programa anual de adquisiciones de bienes y servicios que requiera la Unidad.
- Coordina la elaboración de reportes mensuales de las Oficinas de Comunicación Social del interior del país, para verificar el cumplimiento de los presupuestos y programas autorizados.
- Elabora y actualiza los Manuales de Organización, Procedimientos, Normas y Políticas de la UCS, así como de los Departamentos que la integran.
- Elabora informes periódicos para el Programa de Control de gestión de la CFE.
- Lleva el archivo de la UCS, y el control y registro de la correspondencia.

Oficina de Contabilidad (II en el cuadro 1.2, pág. 46). Esta oficina está integrada al Departamento Administrativo y:

- Elabora el anteproyecto presupuestal.
- Lleva el control del Ejercicio Presupuestal y revisa los estados mensuales.

- Elabora contratos por servicios y mantiene actualizados los inventarios de mobiliario y equipo, así como de los activos asignados a la UCS.
- Opera los equipos de cómputo de la UCS.
- Recibe facturas y documentos para trámite de pagos de los proveedores, medios de información y personas que prestan sus servicios a la UCS.
- Registra y controla los recibos por honorarios profesionales, gastos de viajes y viáticos del personal de la UCS, así como los reembolsos del fondo fijo.
- Elabora los inventarios anuales de materias primas, materiales y equipos de la UCS.
- Todas las demás que asigne el Jefe de la UCS, a través del Jefe del Departamento Administrativo.

Oficina de Distribución (III en el cuadro 1.2, pág. 46)

- Lleva el control de los vehículos asignados a la UCS.
- Distribuye los impresos, *displays*, *posters*, libros y volantes, que elabora la UCS.
- Realiza y mantiene actualizados los directorios de distribución a nivel nacional y por ciudades, de todas las personas y actividades a las que se considere conveniente enviar la publicidad e información que realice la UCS.
- Proporciona servicios de distribución de inserciones, boletines, materiales informativos y correspondencia que requieran las diferentes áreas de la UCS.
- Controla los gastos por uso de combustible y reparaciones coordinadamente con el Departamento de Transportes Terrestres de los vehículos asignados a la UCS.
- Proporciona el servicio de transporte que ordene la Jefatura, a través del Departamento Administrativo.

Departamento de Información (IV, en el cuadro 1.2, p. 46)

Este Departamento es prácticamente la columna vertebral de la UCS, pues en él se llevan al cabo funciones que, en materia comunicativa, tanto a nivel externo como interno, son preponderantes, pues de aquí parte o más bien se realiza la información que por distintos medios llegará a la población en su conjunto, para mantenerla informada de las acciones o programas que emprende el Sector Eléctrico.

- Difunde la información acerca de las actividades de la CFE, a través de todos los medios de comunicación nacionales y extranjeros, previa autorización de la UCS.
- Distribuye la publicidad que genera la CFE en periódicos y revistas tanto en la capital del país como en el interior de la República.
- Selecciona, analiza y sintetiza las informaciones que difunden los medios y las distribuye entre los funcionarios de la CFE.
- Elabora boletines, comunicados, desplegados y anuncios que se requieran para informar sobre las actividades de la CFE en el país.
- Mantiene actualizados los archivos de información periodística, boletines de prensa, material fotográfico, discursos y declaraciones del Director General de la CFE, así como de los principales funcionarios.
- Da atención personalizada a los representantes de los medios de comunicación acreditados ante la CFE.
- Organiza sistemas de monitoreo y capta la información que se emite en torno al sector, para después enviarla al área de información.
- Proporciona apoyo a todas las áreas de la CFE, de acuerdo con la Jefatura de la UCS para la adecuada difusión de sus actividades.

Oficina de Recopilación y Síntesis (V, en el cuadro 1.2, p.46)

- **Elabora la síntesis diaria de la información que difunden los medios de comunicación, acerca de las actividades de la CFE.**
- **Organiza archivos de publicaciones e información periodística para uso de la UCS**
- **Elabora álbumes con recortes de las publicaciones que difundan las actividades de la CFE.**
- **Elabora análisis estadísticos acerca del comportamiento de los medios de comunicación para uso de la Jefatura de la UCS.**
- **Lleva el directorio interno de distribución de publicaciones de la CFE.**
- **Adquiere y distribuye suscripciones de periódicos y revistas que se requieran para uso de la Unidad y los funcionarios de la CFE.**

Oficina de Telex y Fax (VI, en el cuadro 1.2, p. 46)

- **Transmite boletines, informes y comunicados que ordene la Jefatura de la UCS, para uso de todos los medios de comunicación en el país y el extranjero.**
- **Envía información y publicidad a todos los Jefes de Oficina de Comunicación Social, previa autorización del Jefe de la UCS.**
- **Recibe la información referente a la CFE, que se genera en el interior del país, así como la publicidad que debe prepararse en la capital.**
- **Elabora archivos por orden cronológico y por división de los reportes periodísticos, enviados desde el interior del país.**
- **Analiza y grafica la información periodística, recibida de cada una de las Divisiones.**
- **Mantiene actualizado el Directorio Telefónico de Fax de los medios de comunicación en**

toda la República Mexicana y en el extranjero.

- Atiende los equipos de Fax y Telex, y los mantiene en condiciones óptimas de operación.

Departamento de Difusión (VII, en el cuadro 1.2, p. 46)

- Desarrolla actividades de publicidad y propaganda a nivel nacional o regional, o para obras y programas específicos de la CFE.

- Elabora normas en materia de diseño e impresión de publicaciones a nivel nacional.

- Proporciona servicios de apoyo para diseño y producción de materiales impresos, que requieran las diferentes áreas de la CFE.

- Integra el archivo de trabajos impresos publicitarios y audiovisuales que realice la UCS.

- Proyecta, construye e instala exposiciones y materiales de exhibición, que den a conocer los programas de la CFE a nivel nacional y regional.

- Coordina la realización y producción de materiales audiovisuales para cine, radio y televisión, así como para usos internos de la empresa.

- Contrata con los diversos medios de comunicación espacios y tiempos para la divulgación de las campañas publicitarias y de propaganda que autorice la Jefatura de la UCS.

- Contrata los servicios de producción necesarios para la realización de los programas de publicidad y propaganda que se aprueben.

Oficina de Medios Audiovisuales (VIII, en el cuadro 1.2, p. 46)

- Elabora los guiones, textos y proyectos necesarios para la realización del programa de publicidad y propaganda, así como para producir documentos para cine y televisión, o para

el uso interno de la CFE.

- Coordina la producción de materiales para cine, radio, televisión y así como otros medios audiovisuales, que sean requeridos para el desarrollo de las campañas de publicidad y propaganda de la institución.

- Integra la videoteca y la filmoteca de la UCS, y vigila el mantenimiento adecuado al equipo de cine, radio y televisión de que se disponga.

- Elabora los materiales gráficos para integrar las memorias históricas de las obras que realiza la CFE en el país.

- Proporciona materiales audiovisuales que soliciten instituciones privadas o públicas, nacionales o extranjeras con carácter devolutivo y que autorice la Jefatura de la UCS.

Oficina de Impresos (IX, en el cuadro 1.2, p. 46)

- Elabora folletos, informes, revistas, y en general, todos los materiales impresos que se requirieran para las campañas de publicidad y propaganda que realice la CFE.

- Elabora normas técnicas acerca de impresos para ser aplicados en las Oficinas de Comunicación Social del interior del país.

- Supervisa la impresión de publicaciones y autoriza los que cumplen las normas técnicas y de calidad que se establecen.

- Contrata los servicios de talleres y empresas de producción, para la realización de los programas de comunicación que autorice la Jefatura de la UCS.

- Proporciona los servicios de apoyo necesarios para el diseño, edición y producción de trabajos, a las diferentes áreas de la CFE que lo soliciten, previa autorización del Jefe de la Unidad de Comunicación Social.

Oficina de Fotografía (X en el cuadro 1.2, p. 46)

- Proporciona servicios fotográficos y de video para ilustrar las actividades de la CFE y sus principales funcionarios.
- Lleva archivos actualizados de material fotográfico y de video, relacionados con las actividades de CFE en el país.
- Elabora álbumes fotográficos mensuales, de las actividades del Director General.
- Elabora los materiales gráficos que se requieren para la preparación de informes, folletos y demás medios de propaganda.
- Elabora materiales gráficos para exposiciones, de acuerdo con las instrucciones de la Jefatura de la UCS.
- Proporciona los materiales gráficos que se requieran para los medios de comunicación o para instituciones y dependencias gubernamentales.

Subjefatura de Relaciones Públicas (XI en el cuadro 1.2, p. 46)

- Diseña los programas de relaciones internas y externas de la institución, para su aplicación a nivel nacional.
- Promueve el mejoramiento de los servicios a usuarios, proveedores y la comunidad , en coordinación con las áreas respectivas.
- Organiza programas de visitas a obras e instalaciones de la CFE en el país.
- Promueve programas de superación y eficiencia para el personal, en coordinación con las áreas respectivas.
- Participa en la organización de eventos internos que coadyuven a mejorar las relaciones

entre el personal y los mandos directivos de la institución.

- Promueve la participación de la CFE y sus funcionarios en exposiciones, congresos, seminarios, cursos, etc., que fortalezcan la imagen de la institución.
- Promueve la organización de programas de capacitación, higiene y seguridad, así como productividad, en coordinación con las áreas respectivas de la empresa.
- Diseña y elabora boletines, periódicos y medios internos de comunicación, para dar a conocer las actividades de los mandos directivos entre el personal del organismo.
- Promueve y mantiene relaciones públicas y privadas, nacionales o extranjeras, vinculadas a las actividades de la CFE.

Coordinación de Oficinas de Comunicación Social (XII en el cuadro 1.2, p.46)

- Vigila y coordina la información, difusión y Relaciones Públicas, y de lo que de ellos se genere entre la Jefatura de la UCS de las Oficinas Nacionales y Foráneas.
- Vigila el cumplimiento de los programas y sus presupuestos de Comunicación Social Divisional, que sean aprobados por la Jefatura de la Unidad de Comunicación Social.
- Supervisa que exista el contacto con los representantes de los medios de comunicación foráneos, por parte del jefe de Comunicación Social del interior del país.
- Supervisa la distribución de materiales informativos y publicitarios, locales y nacionales.

Oficinas Foráneas de Comunicación Social (XIII en el cuadro 1.2, p. 46)

La organización y funcionamiento de las Oficinas de Comunicación Social que se localizan en el interior del país, se basa en lo previsto por la circular del 20 de febrero de 1990, girada por el Director General de la CFE, Guillermo Guerrero Villalobos.

Hay 21 Oficinas de Comunicación Social, las cuales contribuyen a una más amplia difusión de las actividades institucionales a nivel nacional.

- Proporcionan servicios de información, publicidad y relaciones públicas a todas las dependencias de la CFE, localizadas en el ámbito de la División a su cargo, conforme a los lineamientos del programa de Comunicación Social, aprobado por la Dirección General.

- Proporciona atenciones a los medios de comunicación locales que requieran los titulares de la Gerencia Divisional, las Coordinadoras de Generación y Transmisión, y las Superintendencias de Proyectos de Construcción, de acuerdo con las normas que marque el jefe de la Unidad de Comunicación Social.

- Elaboran y distribuyen materiales informativos y publicitarios locales y nacionales, de acuerdo con las normas que establezca la Jefatura de la UCS.

- Recopilan y distribuyen información generada en los medios de comunicación locales, e integran síntesis y análisis para los funcionarios de las dependencias de la CFE, localizadas en el ámbito de la División.

- Elaboran los presupuestos de publicidad local y de comunicación que se requieren, de acuerdo con las normas que señale la Jefatura de la UCS.

- Atienden a representantes de los medios nacionales de comunicación cuando se requiere, y apoyan las actividades de los directivos y representantes de los medios locales.

- Reportan periódicamente los avances de sus programas a la Jefatura de la Unidad de Comunicación Social.

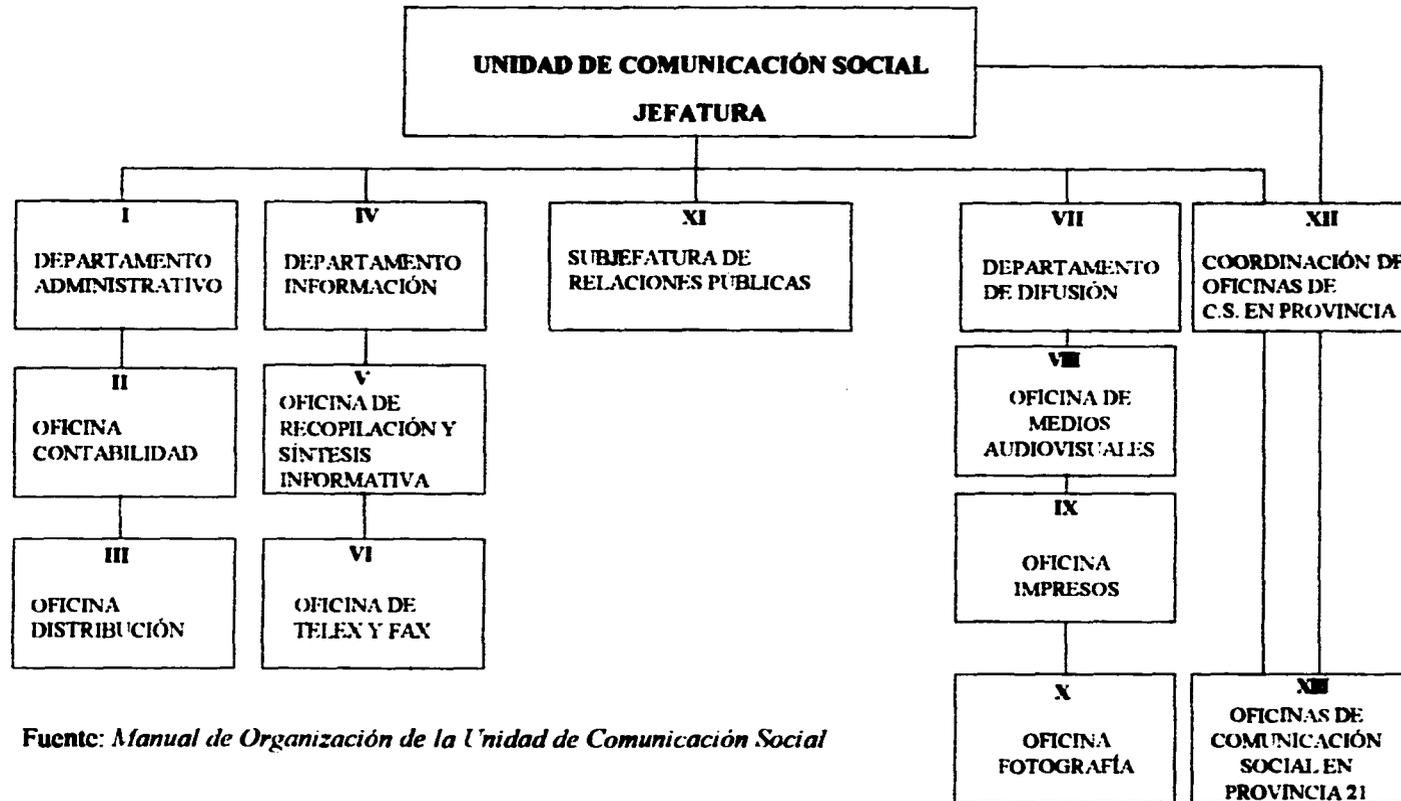
Los Departamentos, como las Oficinas que integran la **Unidad de Comunicación Social**, redoblan esfuerzos para establecer, por un lado, una red nacional de información, con el objeto de ampliar la difusión de las diferentes actividades de la CFE al mayor número de usuarios; y

por el otro, promueven la participación de los trabajadores electricistas en los programas de productividad, mejoramiento del servicio y atención al público, pues la finalidad de la institución es brindar un servicio de calidad y no de lucro.

Cada semana los Departamentos y sus respectivas Oficinas entregan un reporte a la UCS, de las tareas que realizan, con el fin de que sus actividades sean evaluadas. Estas se analizan de manera objetiva, y en caso de alguna falla, se dialoga con el encargado del área y se establecen nuevos planteamientos, o se refuerzan las acciones emprendidas para cumplir con el cometido.

Una vez concluida la evaluación, la UCS entrega un balance a la Dirección General, quien determina los lineamientos a seguir, en caso de algunos cambios, y de no existir éstos, sólo se limita a dar el visto bueno del trabajo realizado.

ORGANIGRAMA



Fuente: *Manual de Organización de la Unidad de Comunicación Social*

Cuadro 1.2

**3. FUNCIONES ESPECÍFICAS
Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE
LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN**

La **Unidad de Comunicación Social** depende directamente de la Dirección General, que es la que norma las políticas y programas de comunicación del Sector Eléctrico. El papel que juega dentro de la institución es de vital importancia, pues a través de sus diversas funciones cumple con la finalidad de la empresa, que es brindar y proporcionar un servicio de calidad a la población en general.

3.1 Objetivos

Tanto las actividades como los programas del Sector Eléctrico se difunden de manera veraz y oportuna, debido a que la Unidad amplía la cobertura de información en todo el país mediante sus 21 Oficinas.

En lo que respecta a las funciones específicas de la UCS, éstas abarcan tres rubros: Información, Publicidad y Relaciones Públicas.

De acuerdo a la CFE, información es todo aquello que se da a la opinión pública, como resultado de las actividades de la institución o de sus funcionarios, ya sea a nivel nacional, regional o local.

Mientras que la publicidad comprende todas las actividades propagandísticas que requiere la empresa, ya sea a manera de campañas promocionales o institucionales, o mediante convocatorias para concursos, licitaciones, etc., que se refieren a cuestiones específicas de las áreas de la CFE. También se incluye la distribución a través de folletos e inserciones acerca de programas y actividades del Sector Eléctrico, como por ejemplo, cuando se informa de las inauguraciones de plantas o celebración de actos que, por sus características requieren ser difundidos ante la opinión pública.

El término de las Relaciones Públicas se refiere al conjunto de actividades coordinadas entre sí, cuyo propósito es influir en el público.

"Esas actividades crean y mantienen las buenas relaciones entre los miembros de la empresa y los demás sectores de la opinión pública, a fin de proyectar ante ellos una imagen favorable de la organización que contribuya al alcance de los objetivos de ésta".³⁸

Una de las principales características de las relaciones públicas es la de convencer, mediante razonamientos, persuadir directamente a la opinión y convertir sus voluntades y esperanzas en enfoques positivos, siempre relacionados con la empresa.

A través de la información, publicidad y relaciones públicas, la **Unidad de Comunicación Social** sustenta sus funciones específicas, las cuales son:

- Fortalecer las acciones de comunicación social y dar congruencia y homogeneidad a la información institucional en las 21 Oficinas de Comunicación Social.

- Informar periódicamente con precisión y oportunidad a los representantes de los medios, acerca de las actividades y programas que se llevan al cabo en el Sector Eléctrico, con el fin de que la población conozca el alcance de servicios que la institución dirige a los grupos de menores ingresos.

Con base en ello, el proceso de la información está bien estructurado y los programas establecidos y que son seis, cumplen con su propósito. Estos programas son: difusión, imagen corporativa, editorial y audiovisual, captación de síntesis y análisis, y relaciones públicas.

La **Unidad de Comunicación** informa con oportunidad a las áreas del Sector Eléctrico acerca de la difusión de las actividades de la paraestatal y los programas a nivel interno que lleva al cabo la organización, mediante acuerdos, informes, síntesis de prensa y monitoreo, etc. (Cuadro 1.3, pág. 51)

Ante los nuevos cambios en nuestro país, el área de comunicación se plantea como meta capacitar al personal, a efecto de que disponga del recurso humano idóneo en un cien por ciento.

Mediante una planeación estratégica, la UCS, a través del Centro de Capacitación (CFCAP),

³⁸ Jorge Ríos Szalay, *op. cit.*, p. 13.

inició diversos cursos para mejorar la productividad individual y de grupo de calidad total y Control de Gestión.

Planeación estratégica es una función de la administración que consiste en identificar los objetivos generales de una institución, a corto, mediano y largo plazo, definir las políticas o los lineamientos para alcanzar esos objetivos, ordenarlos de acuerdo a prioridades, establecer el marco normativo dentro del cual se desenvuelven las acciones de la institución y dar las bases para poder realizar las otras funciones generales de la administración, como son la programación, presupuestación, operación, control y evaluación de resultados.

Al ser evaluados los programas que ejecuta la Unidad, se definen estrategias a seguir, para consolidar, incrementar o corregir la presencia del sector.

La CFE tiene como finalidad otorgar un buen servicio, y por ende, lograr una mejor competitividad ante el Tratado de Libre Comercio (TLC). Es un cambio que constituye una necesidad que no sólo se hace presente en el Sector Eléctrico, sino en todo el país.

Ante este panorama, la **Unidad de Comunicación Social** desempeña un papel determinante, pues plasma entre los usuarios y el personal de la empresa los grandes esfuerzos de la institución para hacer llegar la electricidad a los lugares más apartados de la República.

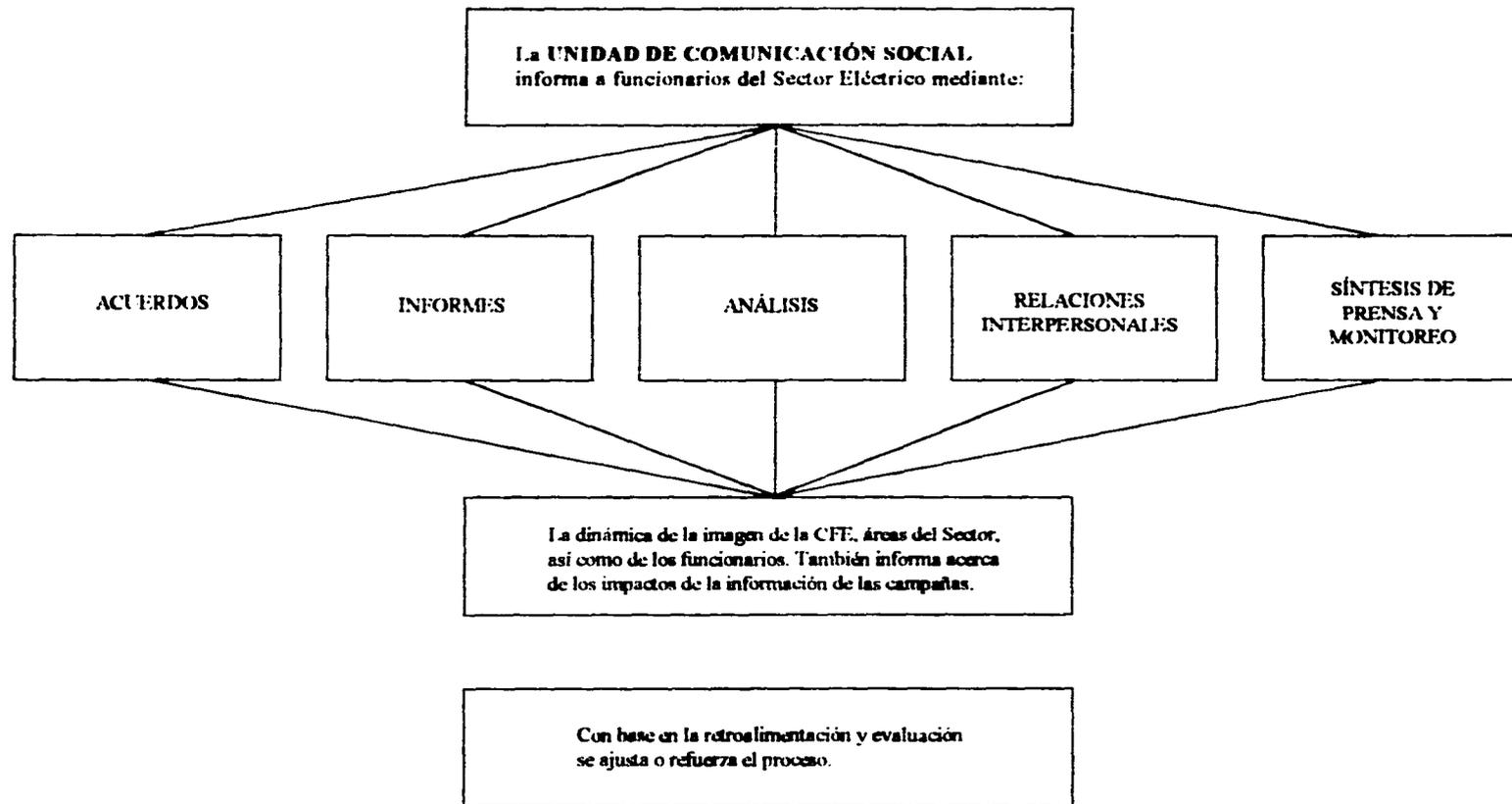
De ahí que la **Unidad** tiene como uno de sus principales objetivos crear conciencia en los diversos grupos de la población, respecto a la función social que el Gobierno Federal asigne a la CFE, destacando la importancia de dicha función y los criterios de racionalidad y eficiencia que orientan su acción.

Otro objetivo, también trascendental, es difundir de manera adecuada, eficiente y oportuna los programas y logros de la institución a través de los medios de comunicación masiva del ámbito territorial que le corresponde. En lo interno, propiciar un conocimiento amplio y creciente que eleve el nivel de pertenencia de empleados y trabajadores de la empresa.

Para tal efecto, la UCS traza estrategias y refuerza sus acciones de comunicación, lo que redundará en mantener una solidez de la imagen del sector ante la opinión pública y sus empleados.

Con esa misión, la Unidad se propone los siguientes objetivos específicos:

- Lograr los resultados de alta calidad y la optimización del tiempo y los recursos empleados en las actividades realizadas.
- Evaluar los resultados de la UCS con base en los obtenidos por sus Departamentos y Oficinas.
- Llevar al cabo la capacitación acorde a las funciones de la Unidad, para contar con los recursos humanos idóneos, a fin de cumplir con las actividades encomendadas.



Cuadro 1.3

3.2 Interacciones permanentes en el Sector Eléctrico

La comunicación es esencial y vital para el ser humano. Sin ella, el desarrollo de su inteligencia y la complejidad de la sociedad en la que vive no podrían explicarse. Así como tampoco podríamos hablar de comunicación, separadamente de la organización social. Están íntimamente relacionados, pues no puede existir un grupo estructurado, con los papeles o roles de sus miembros bien definidos, si antes no hubo comunicación entre ellos.

En este contexto, Berlo expone que las expectativas de la fuente y el receptor son interdependientes, cada una afecta a la otra, y cada una se desarrolla, en parte, por medio de la otra.

"El objeto de la interacción es obtener una perfecta combinación de sí y del otro, una capacidad total de saber anticipar, predecir y conducirse de acuerdo con las mutuas necesidades de sí mismo y del otro".³⁹

Interacción es el intercambio de acciones o participaciones activas entre dos instancias que se influyen mutuamente al transmitirse información.

Cuando dos o más personas dependen mutuamente de la otra, necesitan encontrar una manera de relacionar sus conductas y sus metas, por lo tanto interactúan.

Inclusive, Berlo considera que los sistemas sociales son las consecuencias de la necesidad humana de relacionar su conducta con la de los demás, para poder llevar al cabo sus objetivos.

Por lo tanto, en la medida en que se aumentan las posibilidades de que la comunicación se produzca, de esa manera se desarrollan las personas y, por consecuencia, la agrupación social a la que pertenecen.

De esta manera, la CFE para mantenerse como una empresa sólida, ejecuta programas y acciones que manifiestan los esfuerzos del Sector Eléctrico para introducir el servicio a los sectores de la población que realmente lo necesitan. Para llevar al cabo sus proyectos y plantear las estrategias

39 David K. Berlo, *El Proceso de la Comunicación*, p. 100.

a seguir, establece contacto permanente con las áreas que conforman la empresa eléctrica.

Asimismo, para el cumplimiento de las tareas que tiene encomendadas la Unidad de Comunicación Social se mantienen relaciones permanentes con todas las áreas de la CFE y la Cía. de Luz y Fuerza, ya que de las acciones que ellos realizan se deriva la información que nutre la mayor parte de los programas de comunicación.

En la Ciudad de México, este enlace se realiza principalmente a nivel de las Subdirecciones y Gerencias Generales, tanto en la CFE como en la Cía. de Luz y Fuerza. En el interior del país, la relación se tiene directamente con los Gerentes Divisionales y los Superintendentes de Distribución, los Coordinadores Regionales de Producción y los Superintendentes y residentes de la Subdirección de Construcción, asignados a proyectos y obras.

También, con frecuencia se mantienen lazos formales con diferentes áreas del SUTERM para el caso de la CFE, y con el Sindicato Mexicano de Electricistas (SME) en lo que se refiere a la Compañía de Luz.

De este modo se establecen tratos permanentes y constantes con las Oficinas de Comunicación Social de las Divisiones de Distribución y Coordinadores, pues las acciones que emprenden y ejecutan están determinadas dentro de los lineamientos de la Unidad de Comunicación Social. Además, la información que de ellas emana coadyuva a fortalecer los programas de comunicación.

Basta decir que ninguna empresa u organización puede subsistir y mucho menos desarrollarse, si no mantiene relaciones armónicas con aquellas áreas (en este caso el Sector Eléctrico) que le suministren información para nutrir las tareas en este ramo.

Por lo tanto, las interacciones permanentes con todas las áreas que conforman el Sector Eléctrico son necesarias y vitales, pues a través de ellas se obtiene información que siempre está disponible para la UCS.

Los enlaces entre unas áreas y otras coadyuva al cumplimiento de las tareas que tiene establecidas la Unidad, quien a su vez cumple en difundir oportuna y verazmente las acciones y programas de la CFE, la cual tiene como finalidad proporcionar un servicio a la población, sobre todo a la de escasos recursos económicos.

3.3 Relaciones gubernamentales

Dependerá de las características de cada organización, el determinar con cuál o cuáles organismos o sectores del gobierno deberá establecer relaciones.

"En cualquier caso, se deberán tener presentes los aspectos del gobierno considerado como un todo, ya que ellos afectan la vida de la organización de una u otra manera".⁴⁰

El gobierno regula ciertas actividades de las empresas, por medio de leyes que emite. Por ejemplo, a través de la Ley de Energía Eléctrica, se permite a inversionistas privados participar en la generación de fluido eléctrico.

Este hecho pone de relieve la importancia de que, a través de las relaciones con el gobierno, la CFE está constantemente al tanto de las nuevas leyes o modificaciones de las actuales, que puedan afectarle de cualquier manera.

Enfocándonos a la Unidad de Comunicación Social de la CFE, ésta mantiene tratos permanentes con todas las dependencias del Gobierno Federal.

Con la Dirección de Comunicación Social de la Presidencia y la Dirección de Información de la Secretaría de Gobernación, que son las entidades rectoras de los programas de comunicación del Gobierno Federal a nivel nacional, el contacto es continuo.

También existe una estrecha relación con la Unidad de Comunicación Social de la SEMIP,

⁴⁰ Jorge Ríos Sotelo, *op. cit.*, pp. 74 y ss.

quien es la cabeza del sector energético.

A menudo, con las áreas de comunicación de otras empresas paraestatales, el trato es constante y se realiza a través de las oficinas especializadas en Comunicación Social, o encargadas de cuestiones publicitarias.

Respecto a los gobiernos de los Estados, los responsables de las Oficinas de Comunicación Social que la CFE tiene en provincia, están en permanente contacto con los directores de Comunicación Social estatales, así como los representantes de dependencias federales y estatales de cada región del país.

Además, la Unidad mantiene constantes relaciones con las dependencias gubernamentales vinculadas a la comunicación, como son RTC, las instituciones de televisión, el Cine y la Radio, y los medios propiedad del Gobierno Federal o los gobiernos estatales. Su trato es asiduo

3.4 Relaciones con los medios públicos de comunicación

Debido a la influencia que ejercen los medios masivos sobre el público, es obvio que resulte trascendente para la empresa, en sí para la Unidad, mantener continuas relaciones con ellos.

Los lazos óptimos que se establezcan con la prensa deben iniciarse considerando a la misma como un público y no como un instrumento.

Por eso, el contacto de la UCS con los diversos medios de comunicación es frecuente y se tiene un estrecho vínculo con todos ellos, además de una constante relación retroalimentadora.

Basta decir que en el Distrito Federal se mantiene correspondencia con 26 periódicos, 8 canales de Televisión, 54 radiodifusoras, 20 revistas. De manera continua se atienden a 45 representantes de esos mismos medios.

En el interior del país, las Oficinas de Comunicación Social dan servicio a más de 200 periódicos diarios en 56 ciudades de la República, 62 estaciones de Televisión, más de 300 radiodifusoras y

numerosas revistas. También hay un trato constante con reporteros, corresponsales, funcionarios y colaboradores de los medios de comunicación locales.

Para establecer la armonía y afecto con los representantes de los medios de comunicación, se recomienda que independientemente que el funcionario conozca y cultive lazos amistosos con ellos, exista una persona con experiencia en la materia que opere el proceso de comunicación social.

Un profesional en esa materia, que tenga experiencia y buen nombre entre los periodistas es ideal para satisfacer la necesidad de comunicación.

En términos generales, la relación de la empresa con los periodistas se da sobre la base de un trato permanente y continuo. Se toma en cuenta que el periodista tiene como obligación fundamental diaria, llevar noticias a sus respectivos medios.

Inclusive, se celebran reuniones frecuentes con los reporteros de la fuente, columnistas, articulistas, editorialistas, caricaturistas, conductores de noticieros de radio y t.v., con el fin de favorecer el camino de la franca y directa comunicación.

Por eso, en la medida de lo posible, deberían organizarse seminarios para comunicadores. Esto permite brindar información amplia y detallada sin que deba publicarse, pues conforme los reporteros estén mejor informados, pueden desarrollar con eficiencia su quehacer periodístico y comprender mejor la labor del Sector Eléctrico.

También la CFE, a través de la UCS, organiza giras de trabajo bien planeadas y con un objetivo definido, lo que propicia informaciones positivas que redundan en beneficio de la imagen institucional.

Las facilidades que se les brindan a los periodistas para publicar su información, son las mejores, ya que siempre se les auxilia para que recurran a la fuente adecuada que proporcione los datos que desean. Esta ayuda resulta benéfica, ya que al publicar sus notas y reportajes, el reportero auxiliado resalta con frecuencia los méritos reales de la CFE.

Por el contrario, si no se le proporciona ayuda al periodista, e inclusive se le obstaculiza su trabajo, él no olvida esto y es probable que sólo recuerde lo que le parezca negativo de la empresa y entonces lo destaque en su información.

La organización no tiene derecho a pedir a la prensa que suprima o corte un relato. Hacer una petición en tal sentido, fracasa por lo general, y sólo pueden ocasionar actitudes negativas hacia la institución, por parte del periodista.

Ante este tipo de situaciones no se pueden llevar al cabo unas óptimas relaciones con los medios. Por el contrario, la mejor actitud es colaborar con los reporteros en la búsqueda de información, si es que no la hubiera a la mano. Y si la hay, no tratar de ocultársela. Esta acción siempre la toma en cuenta un periodista.

De hecho, el contacto entre la empresa y los representantes de los medios de comunicación se da dentro de un clima favorable, lo que deriva en un excelente trato.

**4. PERSPECTIVAS ANTE EL PROCESO
MODERNIZADOR**

El Gobierno Federal (1988-1994) puso en funcionamiento los programas de modernización en las empresas públicas, en este caso la CFE. Esta empresa inició el Programa de Modernización Eléctrica, lo que lleva a realizar ajustes y cambios en el sector, como son la reestructuración de la CFE y modificaciones a la Ley de Energía Eléctrica.

Inclusive, la institución se incorporó al movimiento de calidad y productividad (1992) para dar cumplimiento a la prioridad nacional, respecto a lo que constituye el servicio público de energía eléctrica.

Por ejemplo, el Programa de Calidad Total prevé el más amplio reconocimiento a la participación de todos aquellos trabajadores que con sus conocimientos, capacidad de análisis, creatividad y dominio para realizar sus labores, logran producir un servicio de óptima calidad.

La modernización implica un cambio de mentalidad y de conducta, que nos induce a incrementar la eficiencia en todas nuestras acciones y que al realizarlas bien y con claridad, lleva a mejorar la productividad de nuestro trabajo.

"La calidad total constituye una manera de carácter permanente de ser y hacer".⁴¹

Ante ello, la CFE se enfrentó al reto de hacer más eficiente y racional la producción, distribución y comercialización de la energía eléctrica, y por otro lado, responder con eficacia, eficiencia y calidad a las acciones emprendidas, o sea, lograr que los trabajadores sean más productivos.

Para resolver esta situación, la empresa y el SUTERM asumen la responsabilidad de crear un programa que permita reforzar el espíritu institucional de equipo y la consideración a sentir el orgullo de pertenecer a CFE. Este programa es el Plan Integral de Comunicación Motivacional (PICOM), del que posteriormente nos ocuparemos.

41 Periódico *El Transformador*, 10 de diciembre de 1992, p. 1. (Véase diagrama en el Apéndice 3)

4.1 Actualización tecnológica

Las nuevas tecnologías de la comunicación permiten tener acceso inmediato, a lo que antes se tardaba semanas o meses en conocerse.

"La telecomunicación progresa vertiginosamente. La vía satélite ya es lenta frente a la velocidad de transmisión de fibras ópticas, cuyos tendidos cruzan fronteras".⁴²

Por otro lado, los bancos de datos, con sus poderosos programas al alcance de teléfonos y microcomputadoras, posibilitan a muchos a intercambiar cuantiosa información y multiplicar su capacidad de acción.

En ese sentido, la CFE mantiene una presencia en casi todos los rincones del país, no queda al margen de las modernas tecnologías de telecomunicaciones e informática.

Cuenta con una amplia red de telefonía, sofisticados equipos de cómputo y hasta el acceso al Satélite Morelos, lo que permite que la institución mantenga comunicación inmediata en cualquier punto del país.

A nivel corporativo, la Gerencia de Informática y Telecomunicaciones tiene la responsabilidad de asignar estos servicios, en el aspecto normativo; o sea, qué tipo de lineamientos se pueden utilizar, cómo emplearlos, de qué manera se puede intercambiar la información para que las redes dialoguen entre sí.

En 1990 se inició en la empresa el proyecto de Red Telemática, la cual utiliza tecnología de computación en paquetes. Con ella se da servicio a 40 ciudades dentro de la red, con cerca de 80 computadoras multiusuarios enlazadas.

Se cuenta con el servicio de transmisión de archivos para las áreas contable y comercial, así como el servicio de supervisión remota que permite vigilar los procesos y actividades que se

42 *Revista Mensaje. op. cit.*, p. 131.

4.1 Actualización tecnológica

Las nuevas tecnologías de la comunicación permiten tener acceso inmediato, a lo que antes se tardaba semanas o meses en conocerse.

"La telecomunicación progresa vertiginosamente. La vía satélite ya es lenta frente a la velocidad de transmisión de fibras ópticas, cuyos tendidos cruzan fronteras".⁴²

Por otro lado, los bancos de datos, con sus poderosos programas al alcance de teléfonos y microcomputadoras, posibilitan a muchos a intercambiar cuantiosa información y multiplicar su capacidad de acción.

En ese sentido, la CFE mantiene una presencia en casi todos los rincones del país, no queda al margen de las modernas tecnologías de telecomunicaciones e informática.

Cuenta con una amplia red de telefonía, sofisticados equipos de cómputo y hasta el acceso al Satélite Morelos, lo que permite que la institución mantenga comunicación inmediata en cualquier punto del país.

A nivel corporativo, la Gerencia de Informática y Telecomunicaciones tiene la responsabilidad de asignar estos servicios, en el aspecto normativo; o sea, qué tipo de lineamientos se pueden utilizar, cómo emplearlos, de qué manera se puede intercambiar la información para que las redes dialoguen entre sí.

En 1990 se inició en la empresa el proyecto de Red Telemática, la cual utiliza tecnología de computación en paquetes. Con ella se da servicio a 40 ciudades dentro de la red, con cerca de 80 computadoras multiusuarios enlazadas.

Se cuenta con el servicio de transmisión de archivos para las áreas contable y comercial, así como el servicio de supervisión remota que permite vigilar los procesos y actividades que se

⁴² Revista Mensaje, op. cit., p. 131.

realizan en oficinas distantes. Otro servicio es el del correo electrónico, el cual reduce el papeleo y acelera el flujo de la información. Este se utiliza principalmente para consultas entre funcionarios y para coordinar actividades.

"La paraestatal cuenta con 10 redes de telecomunicaciones por microondas, distribuidas en el territorio nacional, mismas que coadyuvan a la mejor operación del sistema eléctrico del país. Con las de tipo monocal se cubre la demanda a nivel nacional de voz y transmisión de datos a baja velocidad, para telecontrolar subestaciones eléctricas de las áreas operativas, y además se proporcionan medios de comunicación de voz para las de carácter administrativo".⁴³

A este panorama, se agrega la dinámica en que se mueve la **Unidad de Comunicación Social**, que se refleja en la imperiosa necesidad de integrar los avances tecnológicos que en materia de comunicación se dan de manera consecutiva.

La velocidad con que se producen los cambios tecnológicos, así como el desarrollo mismo de la UCS para atender las necesidades del sector, provoca que la labor de comunicación social deba realizar adaptaciones no sólo por las innovaciones que se introducen, sino por las circunstancias que emanan de las propias tareas institucionales.

Con base en ello, la **Unidad de Comunicación Social** requiere una actualización tecnológica, con el propósito de estar al día en todos los procesos que se incorporan a la comunicación.

Por ejemplo, el telefax es un instrumento necesario y de valiosa ayuda para distribuir la información que se produce en el Sector Eléctrico.

Los avances tecnológicos en el campo de la transmisión de textos por medio de impulsos digitales permiten desarrollar equipos más veloces y eficientes, con los que se reduce el tiempo de ocupación y costos de los circuitos telefónicos. Debido a esto, la CFE renovó su equipo y amplió su red de comunicación. Actualmente, la empresa cuenta con una infraestructura de más de 400 equipos

43 *Boletín de Prensa*, 20 de diciembre, 1993.

de telefax, que operan las 24 horas y que mantienen enlazado al sector eléctrico del país.

De esa manera, la red nacional de Telefax hace posible que el intercambio de información sea confiable y oportuna, ya que posibilita la transmisión de grandes volúmenes de datos. Entre las diversas áreas que integran la CFE, el telefax se convierte en una herramienta indispensable para la Unidad y para la misma institución.

A través de los enlaces via Telex y Telefax, se difunde la información de las actividades de la paraestatal en el interior de la República, y en sólo unas horas se mantiene informada a la opinión pública sobre los avances en los más importantes programas del Sector Eléctrico; los beneficios económicos y sociales que proporcionan las obras que realiza la institución; las actividades de los funcionarios y los lineamientos de políticas de este sector del país.

En un futuro inmediato, las exigencias de comunicación previsible serán todavía mayores e, inclusive, ocurrirán en espacios menores de tiempo, conforme los sistemas de comunicación continúen modernizándose y transformándose.

El Sector Eléctrico no queda a la vanguardia de los adelantos tecnológicos en materia de comunicación, sino al contrario, se introduce en esos cambios y por ello actualiza los conocimientos de sus trabajadores para que estén al tanto de las nuevas propuestas tecnológicas que surjan en el mundo, y así contar con el material humano idóneo para hacerle frente a esas innovaciones.

Controlar y dominar la tecnología nos abre oportunidades de desarrollo en todos sentidos y nos compromete con nuestra propia actualización.

4.2 Mejoramiento de imagen

La movilización social, con relación a las tareas de progreso, depende en gran medida de la capacidad del Estado para institucionalizar su imagen, orientar sus reformas y responder a las demandas del país al que aspira en términos de expectativas y recursos disponibles.

Para Joan Costa, tener una imagen supone siempre un proceso que abarca desde la percepción del dato significativo y su memorización, hasta sucesivas percepciones y asociaciones de ideas, y la configuración de un estereotipo, el cual rige finalmente determinadas conductas.

"La imagen es la representación mental de una empresa que tiene la capacidad de condicionar y determinar, inclusive, las actitudes de un grupo social en relación con esta empresa".⁴⁴

Por eso, la habilidad para planear, programar, instrumentar, controlar y evaluar la institucionalización de las entidades públicas, en este caso la CFE, así como la capacidad para responder a las crecientes necesidades de la población, se detectará en los avances que tengan las comunidades o en sus resultados benéficos.

La institucionalización es el conjunto de sistemas, métodos y procedimientos para normar, planear, estructurar y coordinar organizaciones nuevas o reconstruidas, mediante la incorporación de procesos innovantes de valores, funciones y tecnologías, tanto físicas como sociales, a efecto de obtener el apoyo de los recursos humanos para impulsar y operar enclaves y entornos modernizantes, optimizando resultados.

"La imagen institucional del estado se sustenta en la medida en que para cumplir sus atribuciones y desarrollar sus acciones se ajusta a los contextos innovados, a las crecientes necesidades de la población y a las demandas de servicios de los gobernados".⁴⁵

En sí, la imagen dependerá de su capacidad para interaccionar, intercomunicar sus sistemas en función del binomio programa-resultados, de la relación costo-beneficio y de la terminal eficiencia-eficacia, todo lo cual se halla condicionado al quehacer-control.

Inclusive, la modernización promueve de manera consciente, modificaciones de la estructura gubernamental, con carácter participativo, para inducir una correlación y una correspondencia plena

⁴⁴ Joan Costa, *Identidad Corporativa*, p. 20.

⁴⁵ Emiliano Orozco Gutiérrez, "Consideraciones Heurísticas sobre la Imagen Institucional en el Sector Público", *Revista Académica de Comunicación*, pp. 30 y ss.

entre los postulados de planes y programas, y las acciones y resultados que de ella se derivan.

De acuerdo a Emiliano Orozco, con la conformación de la imagen institucional se pretende frenar las contradicciones del sistema, minimizar las faltas de eficiencia y eficacia, y la superación de los serios problemas de tensión social.

Además se orienta a resolver las crisis de credibilidad y confiabilidad en la capacidad del Estado; en aumentar el grado de confianza de los órganos y personas que se insertan en los enclaves y entornos del sector gubernamental, lo cual constituye uno de los objetivos de la institucionalización, cuando se opta por persuadir antes que reprimir.

En muchos casos, la preocupación del Gobierno por generar una imagen global institucional, se fundamenta como señala Frierio en la obra de Emiliano Orozco Gutiérrez, en las variantes relaciones con el medio ambiente, en las ideas nuevas y en las innovaciones; en las sincronías y asimetrías que muestran las dependencias públicas, originadas por los enclaves derivantes de la medida general de comportamiento patronizado.

Así pues, la imagen institucional se correlaciona con hechos, fenómenos y problemas sociales. El rumbo de la conducta se conforma por motivos, los cuales constan de interés, deseos, expectativas personales y el marco de referencia. Los motivos se producen por las circunstancias, las situaciones coyunturales y el ambiente que en un espacio y tiempo dados le toca vivir al individuo.

Por otro lado, el grado de aceptación, rechazo o indiferencia hacia la organización, por parte de quienes están vinculados a ella por la relación laboral, condiciona en parte la eficiencia y eficacia de la imagen.

El ambiente de relaciones humanas, propiciado por el órgano de trabajo, determina en gran medida e, incluso condiciona, las actitudes de trabajadores, supervisores y funcionarios. Estos plantean corrientes de opinión que inducen y movilizan las actitudes de los individuos ajenos a la organización.

A su vez, el mejoramiento de imagen atiende a estrategias definidas en el manejo de la comunicación social. Es evidente que se trata de ser congruentes entre la correspondencia de los programas y los resultados que de ellos se derivan, gestando entre los habitantes del país una aceptación hacia la institución eléctrica.

Al respecto, la **Unidad de Comunicación Social** busca a través de los diversos medios de comunicación, mantener una imagen sólida de la empresa en todos los sectores de la población. A nivel interno, preserva y acrecenta la imagen de la organización mediante sus medios selectivos. Para ello realiza una evaluación periódica de los programas que emprende, con el propósito de mantener entre los empleados electricistas una imagen favorable de la CFE.

En cuanto a nivel externo trata de modificar la imagen entre la población usuaria de energía eléctrica, a fin de:

- Recuperar la credibilidad pública hacia la institución, mediante un mayor conocimiento de los esfuerzos que realiza el Sector Eléctrico para abastecer del servicio a la población.
- Obtener la comprensión de los usuarios hacia los programas de la CFE; relativos a la ampliación de las tarifas realistas y a la paulatina reducción de los subsidios.

Otras veces realiza campañas institucionales de difusión a nivel nacional, a efecto de dar a conocer a la opinión pública los programas, proyectos y obras que realiza la empresa para garantizar el abasto oportuno de electricidad al país en los próximos años.

Por otra parte, lleva al cabo permanentes campañas de información, a través de los medios masivos de comunicación, con el objeto de que la población usuaria haga conciencia de las actividades que realiza el Sector Eléctrico para procurar la satisfacción de las necesidades de energía eléctrica.

Imprime publicaciones de carácter institucional para informar acerca de los logros y avances de los programas de la CFE, en distribución, operación y construcción, a fin de conocer la

planificación del Sector Eléctrico para atender las necesidades nacionales de energía.

Efectúa campañas informativas en todas las comunidades del país para indicar el trabajo que se realiza en el mantenimiento a las instalaciones eléctricas de cada comunidad.

Intensifica las visitas a instalaciones y obras de la CFE en la República, sobre todo de sectores y líderes de opinión, a efecto de combatir la desinformación y falta de credibilidad, que en su momento afectarán la imagen de la institución.

"Cuando se pretende modificar o fortalecer la imagen percibida de una empresa, hay que influir directamente en los atributos de identidad".⁴⁶

La identidad comprende los diferentes y variados atributos que tiene una organización -servicios, logotipos, comportamiento del personal, etc-, que de una u otra manera transmiten algo de lo que es y hace la institución.

Inclusive, la CFE para iniciar su tránsito por el escenario internacional, proyecta entre su personal y la opinión pública una clara idea de lo que es y de los fines que persigue, lo que contribuye a que en ellos se forme una favorable imagen institucional.

El atributo indiscutible de identidad son los recursos humanos, y en ellos la empresa pone su esfuerzo, porque la creación de una imagen se forma, en primer término, entre su propio personal, y si ésta es negativa, por lógica también lo es para el público usuario.

Por otro lado, la unidad elabora una encuesta anual para evaluar el desarrollo de los programas de comunicación en el país.

Mediante esas acciones e instrumentación de estrategias, la UCS pretende consolidar la imagen de la empresa entre los usuarios y la sociedad en su conjunto, basada en el conocimiento de las actividades institucionales. A nivel interno, busca acrecentar la imagen entre sus empleados, obteniendo de ellos la lealtad y el entusiasmo de servir cada día mejor a la institución.

⁴⁶ Luis R. Picazo Martínez y Gabriel Evadista Lorenzana, *Comunicación Estratégica*, p. 38.

Con base en lo anterior, podemos citar que la imagen de la CFE está en su funcionamiento operativo, en su eficiencia o en su ineficiencia, en la calidad de los servicios que presta, en el comportamiento que como servidores públicos tienen quienes atienden al público, en la actuación de sus funcionarios y, por supuesto, en la manera en cómo se manejan sus mensajes.

En ese contexto, el objetivo es preservar, acrecentar, a través de la comunicación social la imagen favorable de las acciones y programas emprendidos por la empresa, a fin de sostener su actividad y promover su desarrollo.

4.3 Fomento del uso racional de la electricidad

Las actividades que desarrolla en el país la CFE, contribuyen al objetivo de Ahorro y Uso Eficiente de Energía, acción prioritaria que establece el Plan Nacional de Modernización Energética.

Por ello, la estrategia acordada por la Comisión Nacional para el Ahorro de Energía, se enfoca no sólo para ajustar la oferta en función del crecimiento de la demanda, sino para inducir a su mejor utilización, con lo que aumenta la eficiencia energética del país.

Para eso la CFE busca generar una nueva cultura y conciencia en torno al ahorro y uso eficiente del fluido eléctrico. Cultura energética implica tener conocimiento sobre el uso y valor de la energía eléctrica, a fin de que se utilice de una manera racional.

Respecto a las acciones emprendidas para el fomento del uso racional de la electricidad, estas llegan a todos los sectores y demuestran la rentabilidad al economizar energía y las ventajas inherentes a la competitividad de las empresas, lo que contribuye a un crecimiento más moderado en el consumo del fluido eléctrico, que por cuarto año consecutivo llega al cuatro por ciento (1993), a pesar de que se incorporaron a este servicio más de 16 millones de habitantes adicionales.

Los programas que sobre uso racional de energía se realizan, buscan concientizar a la población

de la conveniencia de producir electricidad con empleo de nuevas tecnologías -como la nuclear-, para garantizar el suministro del fluido a las futuras generaciones de mexicanos.

Asimismo, instrumenta campañas permanentes de información a través de los medios masivos de comunicación, para que los usuarios utilicen mejor los servicios que proporciona la CFE.

Emprende campañas conjuntas con las instituciones educativas orientadas a incorporar a la juventud a los programas de ahorro y uso racional de la electricidad, y para que adquieran conocimientos acerca de nuevas fuentes de energía.

El Fideicomiso de Apoyo al programa de Ahorro de Energía del Sector Eléctrico (FIDE), de manera conjunta con la Unidad de Promoción Voluntaria de la CFE, realiza la obra de teatro **Electrón** para inducir una nueva noción en los niños acerca de la necesidad de ahorrar y dar un uso eficiente a la energía. En ella resaltan, de manera objetiva, el uso indebido del consumo de la electricidad en el hogar.

Inclusive, la obra se lleva a las escuelas públicas y privadas, delegaciones políticas y organizaciones civiles.

La creación del FIDE responde a la necesidad de optimizar los recursos energéticos en el contexto del Programa de Ahorro de Energía del Sector Eléctrico (PAESE).

Con base en ello, la concentración y trabajo de conjunto entre los sectores público y privado, hace posible que ese programa obtenga importantes avances, como la realización de proyectos en más de 300 empresas representativas de la mediana y gran industria.

"El ahorro de la energía eléctrica no sólo es conveniente, sino que se ha convertido en un elemento imprescindible en las sociedades modernas, para poder aspirar a un mayor bienestar y a mejores niveles de competitividad".⁴⁷

Es necesario establecer que las actividades que emprende la CFE para el fomento de una

47 Guillermo Guerrero Villalobos, *Declaraciones*, periódico *Excelsior*, 6 de diciembre de 1992, primera plana.

cultura energética, se promueven por la UCS y se revisan de manera periódica los programas que para ello se ejecutan, con el fin de determinar los avances logrados y de qué manera repercuten en la población.

Como un estímulo para promover la reducción en el consumo o demanda de energía eléctrica, la CFE instituyó el Premio Nacional de Ahorro de Energía (1991):

"Es una promoción directa al ahorro energético, y tiene la finalidad de reconocer cada año a las empresas comerciales, industriales y de servicios, así como a las instituciones educativas o de investigación, que destaquen en el campo de economizar energía eléctrica".⁴⁸

Dentro de las metas a seguir, respecto al ahorro del fluido, en el interior del propio Sector Eléctrico, son del orden de 2300 GWH y para los usuarios se estima en 4530 GWH.

Ante este panorama, las estrategias a desarrollar son:

- Realizar campañas informativas y publicitarias -alternadas con las institucionales- para comunicar con máxima efectividad a los usuarios las acciones del PAESE, con el propósito de que se incorpore un mayor número de usuarios cada año.
- Informar acerca de nuevas fuentes de energía y aplicación de tecnologías como la nuclear, para la producción de electricidad, a efecto de sensibilizar a la opinión pública de manera oportuna y evitar reacciones que entorpezcan los programas institucionales.
- Difundir los esfuerzos que realiza la CFE para modernizar el servicio de energía eléctrica, rehabilitar y dar mantenimiento a sus instalaciones, a fin de alentar la comprensión de los usuarios hacia los programas de la institución.
- Aumentar el interés de la juventud por un mejor uso y aprovechamiento de la electricidad, como resultado de un mayor conocimiento de los programas de investigación que para ello realiza el Sector.

⁴⁸ Mateo Treviño Gaspari, Declaraciones. Boletín de Prensa CFE, 14 de agosto de 1992.

- Las acciones emprendidas por la CFE, con relación al ahorro y uso racional de la energía, demuestran el interés de la **Unidad de Comunicación Social**, de promover el desarrollo de una cultura energética entre los mexicanos.

4.4 Comunicación interna

Investigadores como Harry Levinson y Robert B. Breth, coinciden en señalar que la comunicación es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de la empresa. Ambos consideran que:

"Las organizaciones son como sistemas vivos y abiertos en los que fluye constantemente la información interpersonal".⁴⁹

En el óptimo funcionamiento de la empresa, es necesario que quienes la constituyen establezcan una serie de relaciones mutuas para coordinar esfuerzos. Estas pueden ser interpersonales, inter e intragrupal.

Relación interpersonal es la que se realiza entre dos sujetos, como por ejemplo en un diálogo.

Por relación intergrupala se entiende la interacción que se da entre dos o más grupos. Por ejemplo, entre agrupaciones religiosas, políticas o públicas.

Mientras que por relación intragrupal se define a la interacción que se da entre los integrantes de un grupo, el cual puede ser familiar, organizacional o comunitario.

Así pues, mediante la interrelación las personas comprenden mejor su trabajo, se sienten más identificados y participan con mayor ahínco en la institución.

Incluso, las empresas, en este caso la CFE, no podrían existir sin la comunicación, ya que los empleados no sabrían qué hacer, cómo, cuándo, para qué y por qué hacerlo.

A través de ella, los trabajadores del Sector Eléctrico interactúan y se retroalimentan. Lo que

⁴⁹ Carlos G. Ramos Padilla, *La Comunicación, un punto de Vista Organizacional*, op. cit., p. 15 y ss.

contribuye a satisfacer las necesidades y objetivos de la organización e, inclusive, las necesidades económicas y psicológicas del trabajador.

La comunicación estimula la cooperación y la satisfacción en el trabajo, porque los miembros de un grupo pueden saber lo que cada uno está haciendo y qué piensa el individuo acerca de ese equipo. Las comunicaciones fomentan el pensamiento colectivo, sin el cual el grupo no podría existir como tal.

En la empresa, la motivación en el trabajador es un factor importante dentro de la comunicación. El individuo necesita un sincero reconocimiento a su trabajo, así como las correcciones necesarias a sus errores laborales.

Un sistema adecuado para motivar al personal, sería bajo los planteamientos que establece Carlos G. Ramos Padilla:

- Crear entre el personal de la organización el sentimiento de integración.
- Fomentar la idea de realización y desarrollo personal, estrechamente vinculado con la cooperación laboral y departamental para lograr resultados conjuntos.
- Definir el concepto equipo y su significado interno en la organización, con base en una posible campaña interna que maneje frases como "Todos trabajamos en equipo".
- Dejar entendido el manejo de la imagen de la empresa
- Hacer ver al personal que ellos son parte de la institución.

El personal es un importante transmisor de la imagen de la organización hacia otros públicos, a quienes por lógica transmitirá la imagen que él reciba.

Con base en ello, el trato hacia los empleados debe ser cordial, para fomentar las relaciones internas, de lo contrario no podrían desarrollar sus actividades en un clima laboral armónico.

"El personal no es sólo un recurso más, necesario en la organización, como las instalaciones o los recursos financieros, sino que por encima de todo, la

organización está compuesta por seres humanos que buscan satisfacer necesidades de diversa índole a través del trabajo y que, el tratar de satisfacerlas es una de las responsabilidades sociales de aquella".⁵⁰

Las relaciones que se establecen entre los directivos y empleados, buscan una comunicación recíproca que tienda a lograr que el personal de la organización colabore satisfecho con ella y, por tanto, sus actividades hacia la empresa sean positivas mediante la aportación de todo su apoyo.

El personal de una empresa busca satisfacer sus necesidades, tanto económicas como materiales y psicológicas. Al respecto, Jorge Ríos Szalay destaca las necesidades de tipo psicológico, las cuales para Howard Wilson tienen mayor relevancia, y son: necesidades de pertenecer a algo, de seguridad, de dignidad, de perfeccionamiento y de poder creador.

En consecuencia, al ser la comunicación interna un instrumento del elemento humano, su objetivo consiste en integrar al personal como si fuera un solo cuerpo en cuanto a la visión, misión, estrategias, productos, servicios y demás aspectos de la empresa, como cristalizar los objetivos generales de la organización, de manera que sus integrantes encuentren su propio desarrollo y el logro de sus propósitos personales.

"La comunicación interna es el sistema nervioso de la cultura organizacional, porque de ella depende la imagen que los empleados se llegan a crear de su propia empresa. A su vez, esa imagen interna será condicionante para proyectar la imagen externa".⁵¹

Dada la gran importancia de la comunicación interna, la CFE, a través de la **Unidad de Comunicación Social**, desarrolla un intenso y elaborado programa de comunicación en el interior de la empresa, a fin de promover la participación activa de los trabajadores electricistas en los programas del Sector, con una mística de trabajo, que se traduce en un mejor servicio y mayor productividad en el desempeño de sus funciones.

⁵⁰ Jorge Ríos Szalay, *op. cit.*, p. 21 y ss.

⁵¹ Luis R. Picazo Manríquez y Gabriel Evadista Lorenzana, *op. cit.*, p. 169.

Propicia una mayor participación de los trabajadores en los programas institucionales, tales como productividad, mejoramiento de servicio y atención al público, salud y seguridad en el trabajo, promoviendo el reconocimiento a sus esfuerzos.

Con la creación del Plan Integral de Comunicación Motivacional, puesto a funcionar en enero de 1992, se busca entre otras actividades, fortalecer el trabajo en equipo y vitalizar el orgullo de pertenecer a la CFE y, fundamentalmente, alentar la participación y creatividad de todas las áreas de la institución y de cada uno de los trabajadores.

De acuerdo con los procesos de modernización, la empresa y el SUTERM, en su afán de fortalecer el espíritu de equipo y aumentar la efectividad de la organización, establecieron en octubre de 1993, el sistema de promociones, ascensos, remuneraciones e incentivos ligados a la productividad.

"Las nuevas oportunidades y los cambios que ofrece este sistema lograrán una mayor eficiencia y productividad, con el fin de dar un mejor servicio a todos los usuarios en beneficio de nuestro país".⁵²

La comunicación interna, al ser un proceso prioritario y permanente para crear, fortalecer y consolidar la imagen de la empresa, se busca alimentarla a través de:

- Impresión de boletines informativos, cartas y circulares para el personal de la CFE y sus familias en todo el país, con el fin de interiorizarlos acerca de los programas que realiza la institución y estimularlos para que participen en ellos.
- Divulgación de información a través de medios audiovisuales, sobre los avances de las obras y proyectos de la empresa para que los trabajadores estén informados de los esfuerzos institucionales y se sientan partícipes de la tarea que realiza la CFE.
- Utilización de pizarrones, del periódico interno *El Transformador*, o reuniones, etc., para

⁵² Comisión Federal de Electricidad y Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana. Véase Apéndice 4.

divulgar comentarios hechos por otros medios, acerca de los avances de la empresa, a efecto de alentar entre los trabajadores el orgullo de formar parte de la CFE.

- Promoción de acercamientos continuos entre trabajadores y autoridades del Sector, con objeto de favorecer el intercambio de conocimientos y experiencias y una relación interna más estrecha y productiva.

- Realización de campañas motivacionales internas y concursos de productividad, eficiencia y conocimientos en coordinación con las áreas respectivas, a fin de propiciar la participación intensiva de los trabajadores, en los esfuerzos de superación y mejoramiento del servicio.

En términos generales, una buena comunicación interna tiende a generar una mayor satisfacción laboral e, incluso, un mejor desempeño de los empleados en la organización. A través de las continuas interacciones e interrelaciones, los empleados del Sector Eléctrico comprenden aún más su labor en la empresa y se sienten plenamente identificados con ella, lo que permite abrir las puertas a una mayor productividad y, por ende, a un crecimiento eléctrico sostenido.

4.5 Mejoramiento en la relación con los usuarios

A raíz de la puesta en operación del cargo 1148 al cobro del importe del consumo doméstico de energía eléctrica (enero de 1991), la CFE fue motivo de grandes polémicas. Hubo desde marchas de colonos inconformes, hasta quejas de los diversos sectores de la población.

Los usuarios en general, consideraron arbitrario dicho cobro, e inclusive realizaron huelga de pagos. Esta situación trajo como consecuencia que se deteriorara la imagen de la empresa, ya través de los medios de comunicación manifestaran su repudio y contrariedad hacia ella. Como alternativa plantearon la existencia de un organismo o procuraduría que impidiera seguir atropellando la economía de miles de familias.

Aunado esto a las fallas que algunas veces se presentaron en el servicio eléctrico, se

acrecentó una imagen desfavorable de la institución.

Desde entonces, la CFE, por medio de la Unidad de Comunicación Social, emprende acciones que tienden a mantener entre los usuarios una favorable imagen de la empresa. De ahí que la finalidad de la CFE sea hacer frente a la demanda de energía de la población, y mejorar el servicio que brinda a casi todo el país.

Para ello puso en funcionamiento el Programa de Calidad Total, con el propósito de promover el mejoramiento del fluido eléctrico en beneficio de los usuarios.

Asimismo, instaló el Sistema Computarizado de Control de Reportes y Quejas, en las principales capitales del país, para ofrecer una atención más eficiente a los usuarios y resolver lo más pronto posible los desperfectos que por cualquier causa provoca una interrupción en el servicio.

Las quejas respecto a anomalías o interrupciones en el servicio se reciben por la vía telefónica, y en un promedio de cada 18 segundos se transmiten al área de despacho, cuyos operadores, a través de su radio de control remoto, giran las instrucciones al personal especializado para que las solucionen, de acuerdo a la prioridad del problema.

Estas acciones demuestran el esfuerzo y el empeño de la institución por crear un ambiente de comprensión y simpatía con los diversos sectores de la sociedad, a través de un trato amable que trascienda los contactos formales de la empresa con los usuarios.

Sobre esta base se establecen relaciones con grupos y sectores mediante el envío de materiales informativos como carteles, folletos y cartas, que den a conocer aspectos relevantes del Sector Eléctrico, como ocurre con la presentación de exposiciones, la exhibición de películas o el montaje de materiales audiovisuales.

El objetivo es mejorar la relación con los usuarios a través de la difusión de las acciones que realiza la empresa en torno a la atención del público y, al mismo tiempo, conocer sus requerimientos, quejas o sugerencias, para atenderlos de manera efectiva.

Por eso, para fortalecer el lazo empresa-usuario se difunden las mejoras que se hacen en beneficio de las comunidades, con el propósito de enfatizar la corresponsabilidad de los trabajadores en los resultados de los programas. Se imprimen carteles y se exhiben materiales audiovisuales en las oficinas de atención al público, las cuales ilustran los servicios que se proporcionan a los usuarios.

También se realizan exposiciones gráficas, stands en las Divisiones de Distribución, para dar a conocer los programas nacionales y regionales que realiza la CFE, a fin de atender la demanda de electricidad del país.

Con la elaboración de encuestas periódicas se puede captar la opinión del público respecto al servicio de energía que recibe y, por ende, se adoptan las medidas correctivas con oportunidad.

"En los últimos cinco años, la empresa ha respondido a la creciente demanda del fluido, y actualmente atiende al 92 por ciento de la población, mediante una capacidad instalada de 27 mil megawatts, y una generación anual de energía eléctrica de 120 mil millones de kilowatts hora".⁵³

En beneficio de la población se realizan diversas tareas. Entre ellas, el PAESE, el Programa Fronterizo de Aislado Térmico, estudios para la diversificación energética, adaptación de equipos anticontaminantes a las plantas generadoras, etc. Asimismo, se electrificaron zonas densamente pobladas, como son Chalco y Chimalhuacán, y se inauguraron las plantas de Lerdo, Valladolid, San Carlos, Comedero y Agua Prieta. Aún en construcción se encuentran las obras de Aguamilpa y Zimapán, en Nayarit e Hidalgo, respectivamente.

Como resultado de estas actividades, los tratos entre empresa y usuarios son favorables a diferencia de la relaciones tirantes que se dieron durante 1991, con la instrumentación del cargo por mantenimiento 1148.

Actualmente, la lectura de los medidores se realiza con una pequeña computadora portátil, que tiene en sus registros los consumos anteriores del cliente, y son comparados de manera

53 Emilio Lozoya Ithamm, Secretario de Energía, Minas e Industria Paraestatal, Declaraciones, 14 de agosto de 1993, periódico *El Herald de México*, p. 3.

automática con el nuevo consumo, a fin de evitar fallas en la lectura que afecten al consumidor. Para minimizar errores de facturación y brindar a los clientes una atención esmerada y rápida en las ventanillas, se diseñó y adquirió un sistema computarizado, conocido como SICOM, el cual se instaló en las 280 agencias más importantes de la CFE, en las entidades federativas del país, las cuales dan atención al 70 por ciento de los usuarios. Las poblaciones más pequeñas serán atendidas en etapas posteriores, cuando su tamaño permita la instalación de dichos sistemas.

Con la instrumentación de esos programas de atención al público, se pretende mejorar la relación con los usuarios, además de concientizarlos con información veraz y oportuna acerca del esfuerzo que se requiere para abastecerlos de electricidad.

CONCLUSIONES

El proceso de modernización durante el régimen salinista (1988-1994) dio un nuevo giro a las áreas de comunicación en las empresas paraestatales, en este caso la CFE, y creó las Unidades de Comunicación Social para concertar el entendimiento, comprensión, participación y colaboración de gobernantes y gobernados.

En este contexto, el Sector Eléctrico, al ser una empresa estratégica que desarrolla ambiciosos programas, requiere áreas de comunicación para reforzar y reafirmar los propósitos gubernamentales de difundir los grandes esfuerzos económicos y humanos que se realizan para que haya electricidad en el país.

Si el elemento humano es relevante para una industria, la comunicación también es esencial. Por eso la CFE dispuso el manejo de esta especialidad para instrumentar sus programas y acciones con objetivos precisos, los cuales deriven en óptimos resultados.

Contar con una UCS permite, además de mantener informada a la opinión pública de los quehaceres de una organización, que se preserve una favorable imagen institucional y, por consiguiente, el sentimiento de pertenencia a la empresa.

Los medios de comunicación que utiliza la CFE permiten establecer procesos de comunicación dentro y fuera de la institución, a tal grado que representan un fuerte apoyo a su continuo movimiento.

Por tanto, la paraestatal debe integrar a sus medios selectivos la presencia de un periódico mural y una gaceta, entre otros medios para mantener mejor informados a sus trabajadores y fomentar aún más las relaciones entre su personal y la empresa, las cuales son definitivas para el funcionamiento adecuado de una organización, porque a través de ellas los individuos interaccionan e interactúan, lo que contribuye a satisfacer las necesidades y objetivos de la institución y de los mismos trabajadores.

Para que una empresa sea eficiente y competitiva, se requiere además del control eficaz de los

recursos humanos, un mejor manejo de la comunicación entre empleados y directivos, así como estrategias para instrumentar los programas comunicacionales.

De la manera en que se enfoque la emisión de mensajes descansará la óptima imagen de la organización entre los diversos sectores de la población y, por ende, en sus trabajadores.

El reconocimiento, el estímulo y la motivación hacia éstos, constituyen una poderosa fórmula para garantizar el compromiso y la identificación de las personas con la institución.

Ante esa realidad, es vital la comunicación interna para integrar y motivar a los empleados, y hacer al mismo tiempo que ellos desarrollen sus conocimientos. Sobre todo si existen convenios de productividad y capacitación.

Este proceso de aprendizaje permitirá crear y mantener ventajas competitivas frente a las condiciones cambiantes del sector eléctrico.

Por lo tanto, una empresa como la CFE, que se encuentra en un proceso de cambio, debe disponer de una Unidad de Comunicación para provocar acciones benéficas basadas en la información que deriven en consolidar la imagen de la empresa, tanto a nivel interno como externo.

Una organización para tener presencia, requiere áreas de comunicación, que emprendan programas que contribuyan a la integración del personal en pensamiento y acción para lograr un mejor desarrollo y así ubicarse ante los usuarios como una institución que realiza obras relevantes a nivel nacional.

La compactación de los Departamentos y Oficinas en la Unidad, deriva en realizar una mayor distribución de los recursos humanos, con funciones concretas, para de esta manera unificar las tareas y evitar la duplicidad.

A su vez, las evaluaciones a las tareas emprendidas por las áreas que integran la Unidad, dejan entrever la determinación de cumplir de manera cabal con los lineamientos y políticas que dicta la Dirección General, en materia de comunicación.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA 79

Con ello se da un nuevo enfoque a las relaciones del Sector Eléctrico con los sectores públicos, social y privado, mediante una relación estrecha y continua que preserva y favorece la imagen institucional.

Al mismo tiempo, la relación de la empresa con los usuarios ha mejorado a raíz del cargo por mantenimiento 1148, debido a la instrumentación de acciones que benefician a la población.

Asimismo, la institución cumple el compromiso con los usuarios y trabajadores. Con los primeros está su disposición de ampliar al máximo la cobertura del servicio, mejorar y modernizar los procesos de producción y administración, mientras que con los segundos se eleva la capacitación para el mejor funcionamiento de la empresa.

Esta área de comunicación responde a las circunstancias que propician el proceso modernizador del Sector Eléctrico, pues introduce las innovaciones que en comunicación se producen para mantenerse en contacto permanente con todos los usuarios del país y el personal de la empresa.

El empleo de nuevas tecnologías coadyuva a mantener una red de información eficiente a nivel nacional, lo que permite lograr una cobertura amplia del sector en todos sus niveles.

Así como existe una clara política de modernización en las paraestatales, debería instrumentarse o pactarse con los sindicatos la creación de plazas para profesionales de la comunicación, ya que en algunos casos el personal sindicalizado que labora en las UCS no cuenta con el perfil y ello deriva en la contratación de personal por honorarios.

Por otro lado, mediante convenios de capacitación y productividad, la CFE podrá competir con otras empresas del ramo, y con mayor fluidez logrará su inserción favorable ante el escenario económico internacional que representa el T.L.C.

Con base en ello, la CFE seguirá siendo protagonista del México moderno y con el apoyo de la **Unidad de Comunicación Social**, permitirá tener informada a la sociedad de los grandes cambios que están por venir.

REFERENCIAS

BIBLIOGRÁFICAS

- Berlo K., David, *El Proceso de la Comunicación*, México, Editorial El Ateneo, 1993.
- Comisión Federal de Electricidad, *Evolución del Sector Eléctrico*, México, Cia. Impresora y Litrográfica Juventud, S.A., 1977.
- Comisión Federal de Electricidad, *La Electricidad en México*, México, C.V.S. Publicaciones, S.A. de C.V., 1992.
- Costa, Joan, *Identidad Corporativa*, México, Editorial Trillas, 1993.
- Fernández Collado, Carlos, *La Comunicación en las Organizaciones*, México, Editorial Trillas, 1991.
- Fernández Collado, Carlos y Gordon Dahnke, *La Comunicación Humana*, México, Editorial McGraw-Hill, 1986.
- González Alonso, Carlos, *Principios Básicos de la Comunicación*, México, Editorial Trillas, 1992.
- McQuail, Denis, *Introducción a la Teoría de la Comunicación de Masas*, México, Editorial Paidós, 1992.
- Montaner, Pedro y Moyano, Rafael, *¿Cómo nos comunicamos?*, México, Biblioteca de Recursos Didácticos Alhambra, 1992.
- Moragas, Miguel de, *Sociología de la Comunicación de Masas*, Barcelona, Editorial Gustavo Gili, S.A., 1985.
- Picazo Manriquez, R. Luis y Evadista Lorenzana, Gabriel, *Comunicación Estratégica*, México, Editorial McGraw-Hill, 1993.
- Ramos Padilla, G. Carlos, *La Comunicación, un punto de Vista Organizacional*, México, Editorial Trillas, 1991.
- Ríos Szalay, Jorge, *Relaciones Públicas*, México, Editorial Trillas, 1992.

Rivadeneira Prada, Raúl, *La Opinión Pública*, México, Editorial Trillas, 1992

Schramm, Wilbur, *La Ciencia de la Comunicación Humana*, México, Editorial Grijalbo, 1982.

Tenorio Herrera, Guillermo, *La Comunicación Universitaria*, Tesis de Licenciatura, México, UNAM, 1977.

Villaseñor Ojeda, Jesús, *Los Medios de Comunicación Social*, Tesis de Licenciatura, México, Escuela Carlos Septién García, 1992.

Wolf, Mauro, *La Investigación de la Comunicación de Masas*, México, Editorial Paidós, 1992.

HEMEROGRÁFICAS

Avila, Abel, "El Proceso de la Comunicación Social", *Revista Sociología del Desarrollo*, Núm. 14, junio, Colombia, 1980, pp. 5-42.

Boletín de Prensa, CFE, Unidad de Comunicación Social, 20 de diciembre de 1993.

Comisión Federal de Electricidad, *Material Impreso*, Unidad de Comunicación Social, CFE, 1992-1993.

Calvo, Manuel, "Información Territorial y Comunicación Social", *Revista Atenea*, Núm. 442, 1980, pp. 193-203.

Calvo, P. Gilberto, "Comunicación y Educación en el Desarrollo Social", *Revista Estudios Pedagógicos*, Núm. 10, Chile, 1984, pp. 5-12.

Conferencia, "Comunicación Organizacional", auspiciada por el Institute For International Research, febrero, 1994.

Diario Oficial de la Federación, Secretaría de Gobernación, 1º de junio de 1977, p. 2.

Diario Oficial de la Federación, Secretaría de Gobernación, 21 de junio de 1982, p. 3.

Diario Oficial de la Federación, Presidencia de la República, 31 de enero de 1983, p. 2.

Diario Oficial de la Federación, Plan Nacional de Desarrollo, 1989-1994, Primera Sección, 31 de mayo de 1989, pp. 3-78.

Diario Oficial de la Federación, Lineamientos para la Aplicación de los Recursos Federales Destinados a la Publicidad y Difusión, 22 de diciembre de 1992, pp. 2-3.

Gómez Escribá, Juan, y Krotzsch Berthold, Pedro, "La Educación como Proceso de Comunicación Social", *Revista Cuadernos de Discusión*, sept.-oct., México, 1978, pp. 49-56.

Guerrero Villalobos, Guillermo, Director General de la Comisión Federal de Electricidad, Declaraciones, periódico *Excelsior*, 6 de diciembre de 1992, primera plana.

Lloyd, E. Somerlad, "Los Sistemas Nacionales de Comunicación: Cuestiones de Política y

Opciones", *Revista Aportes de Comunicación Social*, Núm. 1, 1981, pp. 11-92.

Lozoya Thalmann, Emilio, Secretario de Energía, Minas e Industria Paraestatal, Declaraciones, periódico *El Heraldo de México*, 14 de agosto de 1993, p. 3.

"La Comunicación Social", Editorial, *Revista Mensaje*, Núm. 368, mayo, Chile, 1988, pp. 131-133.

Manual de Organización, Unidad de Comunicación Social, CFE, 1992, pp. 20-47.

Miloslavich Montes, Cecilia, "Jornada de la Comunicación", *Revista Expresión Universitaria*, Núm. 17, diciembre, México, 1987, pp. 29-32.

Orozco Guíérrez, Emiliano, "Consideraciones Heurísticas sobre la Imagen Institucional en el Sector Público", *Revista Cuadernos de Comunicación*, Núm. 39, septiembre, México, 1978, pp. 28-36.

"Políticas y Sistemas de Comunicación", Prefacio, *Revista Aportes de Comunicación Social*, Núm. 1, México, 1981, pp. 7-9.

Programa de Calidad Total, suplemento especial, periódico *El Transformador*, CFE, Unidad de Comunicación Social 10 de diciembre de 1992.

Quezada, Maribel, "La Comunicación Social", *Revista Chilena de Humanidades*, Núm. 3, Chile, 1983, pp. 11-31.

Ramos, Alejandro, "El Periodismo Económico y los Medios de Comunicación Social", *Revista Economía Informa*, Núm. 98, octubre, México, 1982, pp. 9-10.

Reyes Matta, Fernando, "Un Modelo de Comunicación con Participación Social Activa", *Revista Nueva Sociedad*, Núm. 38, septiembre-octubre, 1979, pp. 94-110.

Salinas de Gortari, Carlos, "Discurso de Toma de Posesión", *Revista Comercio Exterior*, Vol. 38, Núm. 12, México, 1988, pp. 1137-1145.

Salinas de Gortari, Carlos, "Primer Informe de Gobierno", *Revista Comercio Exterior*, Vol. 39, Núm. 11, noviembre, 1989.

"Segundo Informe de Gobierno", suplemento especial, periódico
El Día, 2 de noviembre de 1990.

"Tercer Informe de Gobierno", suplemento especial, periódico
El Nacional, 2 de noviembre de 1991.

"Cuarto Informe de Gobierno", suplemento especial, periódico
El Universal, 2 de noviembre de 1992.

"Quinto Informe de Gobierno", suplemento especial, periódico
Excelsior, 2 de noviembre de 1993.

Treviño Gaspari, Mateo, Director General del Fideicomiso para el Programa de Ahorro del Sector Eléctrico, Declaraciones, *Boletín de Prensa*, CFE, 14 de agosto de 1992.

Uribe Ortega, José Luis, Jefe de Información, Unidad de Comunicación Social, Entrevista, 14 de marzo de 1994.

GLOSARIO

Acción Social. Se entiende como la conducta de una persona orientada a otra persona, a fin de producir, con su actuar, un efecto en el sujeto a quien se dirige. (Max Weber, *cit. pos.*, Guillermo Tenorio Herrera, *La Comunicación Universitaria*, p. 1)

Actualización Tecnológica. Desde el punto de vista de la empresa, significa estar al día en los adelantos tecnológicos que se incorporan a la comunicación.

Atributo. Valoración psicológica que se reconoce (o se supone) como implícita en un sujeto dado. De hecho, la imagen de la empresa es un conjunto de atributos que toman la forma de una representación mental. (Joan Costa, *Identidad Corporativa*, p. 115)

Boletín de Prensa. De acuerdo con la empresa, es el medio de comunicación oficial de una institución, que informa acerca de las actividades que en ella se realizan, y se dirige a la opinión pública a través de los diversos medios impresos y electrónicos.

Campaña. Serie de informaciones publicitarias o de interés general a través de uno o varios medios. (Antonio López de Zuazo Algar, *Diccionario del Periodismo*, p. 37)

Capacitación. Según el enfoque de la CFE, es la obtención de conocimientos que permiten realizar un trabajo con mayor eficiencia, facilidad, seguridad, calidad y satisfacción personal.

Cartel. Importante vehículo de comunicación gráfica. Una característica relevante es que siempre tiene un fin publicitario; debe captar clara y rápidamente la comprensión de quien lo vea en un tiempo que no exceda de entre dos y cuatro segundos. Cumple dos funciones: primero, se remite a los objetivos inmediatos y reconocibles que pueden ser informativos, de convicción, seducción, etc. En segundo lugar, tiene la función de índole psicológica y social sobre el público, para que éste actúe. (Carlos González Alonso, *Principios Básicos de Comunicación*, p. 69)

Codificación. Operación por medio de la cual el emisor, a partir de la idea del mensaje,

lo elabora y lo ordena. (Carlos González Alonso, *Principios Básicos de Comunicación*, p. 70)

Código. Es el modo, la manera en que se estructuran en él los símbolos o los mensajes, quedando traducidos y convertidos en un lenguaje comprensible para el receptor o para el canal que lo decodificará y pondrá en otro o en el mismo código. (Carlos González Alonso, *Principios Básicos de Comunicación*, p. 16)

Comunicación. Es un proceso social básico y consiste en la transmisión de un mensaje que hace un emisor a un receptor y obtiene de éste una respuesta, con lo cual se cierra el ciclo. Con ella es posible la interacción, y los hombres se convierten y se conservan como seres sociales, siempre inmersos de intenciones y necesidades. (Guillermo Tenorio Herrera, *Elementos Básicos para el Estudio, Análisis y Crítica de la Televisión Mexicana*, pp. 1.32 y III. 3.3)

Comunicación Intergrupal. Es la que se desarrolla de grupo a grupo y se caracteriza porque tiene tras de sí los intereses, expectativas y presiones de un grupo. (Guillermo Tenorio Herrera, *Elementos Básicos para el Estudio, Análisis y Crítica de la Televisión Mexicana*, p. III. 4.14)

Comunicación Interpersonal. Denominada también cara a cara. En ella no se utiliza ningún medio fuera del lenguaje y se hace de manera directa e inmediata, y en el mismo momento es posible obtener la respuesta o los resultados logrados por la manipulación. (Guillermo Tenorio Herrera, *Elementos Básicos para el Estudio, Análisis y Crítica de la Televisión Mexicana*, p. III. 4.13)

Comunicación Intragrupal. Es la que efectúan entre sí los miembros de un grupo organizado a partir precisamente de la organización grupal, en donde hay un líder, seguidores y rivales, y toda una dinámica de intereses y comportamiento. (Guillermo Tenorio Herrera, *Elementos Básicos para el Estudio, Análisis y Crítica de la Televisión Mexicana*, pp. III. 4.13 y III. 4.14)

Comunicación Intrapersonal. Es la que realizan los individuos consigo mismos. Es la comúnmente llamada reflexión o meditación. (Guillermo Tenorio Herrera, *Elementos Básicos para el Estudio, Análisis y Crítica de la Televisión Mexicana*, p. III. 4.13)

Comunicación Masiva o Colectiva. Es un fenómeno social que implica la presencia de los grandes medios de difusión creados por la tecnología moderna, como son la prensa, el cine, la radio y la televisión. Este tipo de comunicación se caracteriza por ser pública, rápida y transitoria. (Guillermo Tenorio Herrera, *Elementos Básicos para el Estudio, Análisis y Crítica de la Televisión Mexicana*, pp. III. 4.14 y III. 4.16)

Comunicación Organizacional. Consiste en el intercambio cotidiano y permanente de información dentro del marco de una compleja organización. En ese intercambio se involucran actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales. (Gerard M. Goldhaber, *cit. pos.*, Carlos G. Ramos Padilla, *La Comunicación, un punto de vista organizacional*, p. 16)

Comunicación Social (empíricamente, punto de vista de la empresa). Es la técnica que busca acercar, vincular e integrar la comunidad en torno a principios, valores, intereses y aspiraciones para el bien común. Se sustenta en el intercambio de información entre emisor y receptor, fórmula que permite el entendimiento y motiva, convence y promueve la participación ciudadana en los grandes objetivos nacionales.

Comunicación Social (enfoque sociológico). Es una interacción social, desde lo individual o grupal, hasta la que se da entre las estructuras sociales o al interior de las mismas. Es intencional, por eso es una acción social. Además está determinada y mediada por el contexto social donde se genera. (Guillermo Tenorio Herrera, *La Comunicación Universitaria*, p. 55)

Competitividad. De acuerdo con el enfoque de la empresa, es contar con los conocimientos aptos e idóneos para competir con otras empresas, es decir, una competencia a un mismo nivel.

Computadora. Sistema electrónico que maneja símbolos y está diseñado para aceptar y almacenar datos de entrada y procesarlos, y producir resultados de salida automáticamente, bajo la dirección de un programa de instrucciones detalladas paso a paso. (Donald H. Sander, *Informática: Presente y Futuro*, p. 9)

Comunidad. Es el sistema de relaciones sociales, en las cuales la acción social está inspirada en un sentimiento subjetivo de los sujetos actores, consistente (el sentimiento) en estimar que forman un todo, además de compartir el sentimiento de pertenecer a ella, lo cual motiva al sujeto a desplegar acciones referidas a los demás integrantes de la comunidad. (Guillermo Tenorio Herrera, *La Comunicación Universitaria*, p. 1)

Concertación. Es, según la organización, acordar entre sí fines o propósitos para lograr mejores resultados en un programa o en una empresa.

Conducta Social. Se entiende por el comportamiento individual dentro de la sociedad. (Raúl Rivadeneira Prada, *La Opinión Pública*, p.31)

Control Social. Conjunto de normas que regulan el comportamiento del hombre, a través de mecanismos de organización colectiva. (Raúl Rivadeneira Prada, *La Opinión Pública*, p. 191)

Correo Electrónico. Medio de comunicación que reduce el papeleo y acelera el flujo de la información. Proporciona una velocidad de reparto mayor que el servicio de mensajería convencional. (Ulyess Blaco, *Redes de Computadoras: Protocolos, Normas e Interfases*, p. 347)

Cultura. Se refiere a la totalidad de lo que aprenden los individuos en tanto son miembros de la sociedad. Es una forma de vida, un modo de pensar, de actuar y sentir. (Ely Chinoy, *cit. pos*, Jesús Villaseñor Ojeda, *Los Medios de Comunicación Social*, p. 36)

Cultura Energética. Para la CFE, implica tener conocimiento acerca del uso y valor de la energía eléctrica, con el fin de que se utilice más racionalmente.

Cultura Organizacional. Conjunto de valores, ideas, creencias y modos de comportamiento social de la empresa ante el ambiente. Es todo aquello que proyecta hacia el receptor, algo acerca de lo que es y hace la organización. (Luis R. Picazo Manriquez y Gabriel Evidista Lorenzana, *Comunicación Estratégica*, p. 50)

Departamento. La empresa lo identifica como aquel que integra y distribuye las funciones

que deben realizar las diversas oficinas que lo componen.

Difusión. Transmisión generalizada de los mensajes emitidos por los medios de comunicación de masas. (J. B. Fages y otros, *Diccionario de Comunicación*, p. 63)

Educación. Proceso por medio del cual se transmiten conocimientos, normas y valores de una generación a otra. (Juan Gómez Escribá y Pedro Krotzsch Berthold, *"La Educación como Proceso de Comunicación Social"*, p. 52)

Educación Formal. Se trata del proceso institucional cronológico graduado de acuerdo a contenidos curriculares y edad de los alumnos, y que todos conocemos como escuela tradicional. (Juan Gómez Escribá y Pedro Krotzsch Berthold, *"La Educación como Proceso de Comunicación Social"*, p. 52)

Educación Informal. Es la que tiene lugar de manera aislada a través de diferentes instituciones como la familia o la empresa; también los medios de comunicación juegan un papel fundamental remplazando en muchos sentidos a la tradicional función de la familia, en cuanto a la tarea de sociabilización de jóvenes y adultos. Juan Gómez Escribá y Pedro Krotzsch Berthold, *"La Educación como Proceso de Comunicación Social"*, p. 53)

Educación no Formal. Se procesa sistemáticamente con relación a conocimientos específicos y un auditorio específico. Por ejemplo, las tareas de capacitación de adultos. (Juan Gómez Escribá y Pedro Krotzsch Berthold, *"La Educación como Proceso de Comunicación Social"*, p. 52)

Emisor. Es el encargado de iniciar y, por lo general, de conducir el acto comunicativo con su contenido (mensajes). También se le conoce como la fuente. (Pedro Montaner y Rafael Moyano, *¿Cómo nos comunicamos?*, p. 49)

Empresa Estratégica. Es aquella institución que contribuye a la satisfacción de los intereses nacionales y necesidades populares. (de acuerdo al punto de vista de la CFE)

Empresa Paraestatal. Es un organismo creado por ley o decreto, con personalidad jurídica

y patrimonio propio. (*Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*, p. 53)

Entorno. Representa el medio de la vida social que por sus características ejerce influencia acerca de las personas que lo integran. Es el conjunto de las condiciones de vida donde el individuo habita. (Carlos González Alonso, *Principios Básicos de Comunicación*, p. 74)

Entrevista. Género del periodismo informativo que recoge un diálogo del periodista con un personaje. (Antonio López de Zuazo Algar, *Diccionario del Periodismo*, p. 77)

Existen varios tipos de entrevistas:

- Entrevista dirigida: la que sigue un procedimiento fijado por una guía o cuestionario.
- Entrevista no dirigida: es la que el entrevistado lleva iniciativa.
- Entrevista de pánél: consiste en repetir en determinados intervalos las mismas preguntas, con el fin de estudiar la evolución de las opiniones de los entrevistados, en periodos cortos de tiempo.
 - Entrevista focalizada: se realiza enfocada a experiencias objetivas, actitudes o respuestas emocionales a situaciones particulares.
 - Entrevista repetida: es similar a la de pánél, pero en ésta se sacan muestras distintas cada determinado tiempo.
 - Entrevista múltiple: cuando la misma persona es entrevistada varias veces.
 - Entrevista de profundidad: su finalidad es extraer información del subconsciente del entrevistado. (Carlos González Alonso, *Principios Básicos de Comunicación*, p. 74)

Estímulo. Es cualquier tipo de señal exterior capaz de excitar la sensación o la atención del individuo (umbral de sensibilidad). (Joan Costa. *Identidad Corporativa*, p. 116)

Estructura Social. Configuración de la organización interna de cualquier grupo social. Caracteriza la suma total de las relaciones que los miembros del grupo mantienen entre sí y con el grupo mismo, las cuales determinan la función que cumplen todos los elementos dentro

de esa sociedad. (Henry Pratt Fairchild, *Diccionario de Sociología*, p. 253)

Exposición. Desde el punto de vista de la empresa, es la exhibición pública de artículos o actividades de una institución: Exposición de la Industria Eléctrica.

Fibra Óptica. Es un filamento de vidrio puro que transporta las informaciones bajo forma luminosa y no eléctrica, como sucedía con los cables de cobre. La novedad radica en que por las mismas características del vidrio, puro y autorreflejante, se puede transmitir la señal a grandes distancias sin necesidad de repetidores. Uno de los usos más comunes de la fibra óptica ha sido la transmisión de voz, es decir, la telefonía. No obstante, se utiliza también en la televisión, revolucionando sus principios operativos al introducir una modalidad comunicativa: la interactividad de señales. (Carmen Gómez Mont, *El Desafío de los Nuevos Medios de Comunicación en México*, p. 84)

Géneros Periodísticos. Unidad informativa con características independientes. Se clasifican en ocho: información o noticia, reportaje, entrevista y crónica (periodismo informativo); artículo, editorial, comentario o columna, y crítica (periodismo interpretativo). (Antonio López de Zuazo Algar, *Diccionario del Periodismo*, p. 98)

Grupo Social. Es el conjunto de individuos que sostiene interacciones e interrelaciones, que equivalen a nexos comunicativos con efectos y acciones recíprocos. Cualquiera que sea su composición, poseen un conjunto de reglas de conducta. (Raúl Rivadeneira Prada, *La Opinión Pública*, p. 185)

Hábito. Es una relación entre el estímulo y la respuesta que el individuo da a ese estímulo, y por la cual ha sido recompensado. Los hábitos son esenciales para la conducta humana y han de ser tomados en cuenta. (David K. Berlo, *El Proceso de la Comunicación*, pp. 64-65)

Identidad Corporativa. Es el conjunto coordinado de signos visuales por medio de los cuales la opinión pública reconoce instantáneamente y memoriza a una empresa. La identidad

comprende los diferentes y variados atributos que tiene una empresa -productos, servicios, logotipos, comportamiento del personal y muchos otros que, en una u otra manera, transmiten algo de lo que es y hace la organización. (Luis R. Picazo Manriquez y Gabriel Evadista Lorenzana, *Comunicación Estratégica*, p. 31)

Imagen Corporativa. La configura todo el conjunto variado de actuaciones y mensajes de la institución a lo largo del tiempo. Es la imagen psicológica que una sociedad se representa mentalmente de una institución. (Joan Costa, *Identidad Corporativa*, p. 116)

Imagen Institucional. Es la representación mental de una empresa del sector público o de un funcionario y que se sustenta en favorable o desfavorable, de acuerdo al funcionamiento de la institución, en la actuación de sus funcionarios y también en la manera en cómo manejan sus mensajes hacia la opinión pública. (Punto de vista de la CFE)

Información. Es un conjunto de datos organizados y sistematizados para resolver un problema o lograr un fin. El dato es un hecho transformado en insumo comunicativo. Está compuesto por rasgos e indicadores. Los rasgos son cualidades, los indicadores son aspectos que pueden cuantificarse. (Guillermo Tenorio Herrera, *Curso de Actualización de Teorías y Enfoques para el Estudio de la Comunicación*, Educación Continua)

Informática. Tratamiento automático de datos por medio de ordenadores electrónicos. (Carmen Gómez Mont, *El Desafío de los Nuevos Medios de Comunicación en México*, p. 88)

Interacción. Efecto que la intervención o la actitud de un elemento (persona) ejerce sobre los otros dentro de un sistema, en la medida en que provoca con ello una acción o una modificación del conjunto. (Joan Costa, *Identidad Corporativa*, p. 117)

Manipulación. Es el propósito de guiar a un público hacia la adopción de conductas y actitudes predeterminadas. Es una resultante de la operación por medio de la cual se orientan y cambian las opiniones, creencias o comportamiento de los públicos, a través de un dirigente

político o social, o de la influencia de un medio de comunicación. (Carlos González Alonso, *Principios Básicos de Comunicación*, p. 39)

Medios de Comunicación. Son canales de sociabilización que permiten a los individuos entrar en contacto con otras culturas y modos de comportamiento, y pueden llegar a las regiones más apartadas, y a los diversos estratos socioeconómicos. (Jesús Villaseñor Ojeda, *Los Medios de Comunicación Social*, p. 79)

Mensaje. Serie organizada de signos, según un código, con la intención de comunicar. En Teoría de la Comunicación, es una información seleccionada y codificada por un emisor, transmitida por un soporte, y difundida a través de un canal, destinada a un receptor capaz de decodificarla y reaccionar. (Joan Costa, *Identidad Corporativa*, p. 117)

Mensaje de Entretenimiento. Persigue entretener al receptor, lo distrae con propuestas placenteras, alejadas del esfuerzo y la exigencia de productividad que caracteriza a la actividad laboral. (Pedro Montaner y Rafael Moyano, *¿Cómo nos comunicamos?*, p. 121)

Mensajes Informativos. Se pretende básicamente -salvo manipulación- dar cuenta al público de hechos o acontecimientos verdaderos, inéditos y actuales que sean de interés general, haciéndolo de manera clara y precisa. (Pedro Montaner y Rafael Moyano, *¿Cómo nos comunicamos?*, p. 117)

Mensajes de Opinión. Expresan el punto de vista de un emisor (individual o colectivo) acerca de alguna cuestión de carácter relevante en el marco de una comunidad. Con estos mensajes se pretende, en última instancia, que la opinión pública tome postura ante la realidad (hechos o acontecimientos) y que, en lo posible, modifique su conducta en la dirección que se le propone. (Pedro Montaner y Rafael Moyano, *¿Cómo nos comunicamos?*, p. 119)

Mensajes Persuasivos. Se emiten con el propósito de convencer, crear opiniones o cambiarlas e incitar a los receptores a realizar determinadas acciones. (Pedro Montaner y Rafael Moyano, *¿Cómo nos comunicamos?*, p. 125)

Misión. Es la expresión conceptual de la razón de ser de una organización -de lo que es, hace y pretende ser y hacer- destacando su identidad institucional, además de cumplir su compromiso con su público receptor. (Luis R. Picazo Manriquez y Gabriel Evadista Lorenzana, *Comunicación Estratégica*, p. 54)

Modernización. De acuerdo a la CFE, implica un cambio de mentalidad y de conducta, que induce a incrementar la eficiencia en todas las acciones que se emprenden y que al realizarlas bien y con calidad, se aprecia una mejor productividad.

Motivación. Término que en psicología se aplica a las variables que pueden propiciar cambios en la conducta humana, a partir de acciones concretas tendientes a satisfacer necesidades. En las organizaciones, ésta sirve de aliciente para incrementar el trabajo en equipo de manera armónica y elevar la productividad organizacional. Es el conjunto de factores psicológicos, inconscientes que empujan al ser humano hacia una cierta reacción o a un determinado objetivo (Carlos González Alonso, *Principios Básicos de Comunicación*, p. 79)

Movilización Social. Movimiento de personas de un grupo social a otro. (Henry Pratt Faircluid, *Diccionario de Sociología*, p. 192)

Norma. Regla de conducta que se refiere a un principio de comportamiento con relación a determinados valores establecidos. (Carlos González Alonso, *Principios Básicos de Comunicación*, p. 79)

Nuevas Tecnologías. Conjunto de aparatos, redes y servicios que se integran, o se integrarán a la larga, en un sistema de información interconectado y complementario. (Carmen Gómez Mont, *El Desafío de los Nuevos Medios de Comunicación*, p. 49)

Opinión Pública. Es un producto de opiniones individuales acerca de asuntos de interés común, y que se origina en los modos comunicativos humanos. En procesos individuales primero, y en procesos colectivos, después. Según la naturaleza de las informaciones compartidas por los

individuos, a la vez que influidas por los intereses particulares de los grupos. (Raúl Rivadeneira Prada, *La Opinión Pública*, p.125)

Participación. Descansa en el hecho de que, desde la óptica del desarrollo humano, una necesidad personal, familiar o comunitaria, sólo estará bien atendida cuando esa persona, familia o comunidad, la haya sentido como tal y haya empeñado su voluntad para lograr su satisfacción. (Gilberto Calvo, "*Comunicación y Educación en el Desarrollo Social*", p. 7)

Patrimonio Social. Conjunto de costumbres, usos, hábitos, maneras de pensar y progresos culturales que constituye el legado de las pasadas generaciones. (Helmut Schoeck, *Diccionario de Sociología*, p. 355)

Percepción. Proceso mental que permite al organismo del ser humano extraer de su ambiente elementos para elaborar o adoptar conductas. (Carlos González Alonso, *Principios Básicos de Comunicación*, p. 81)

Persuasión. Inducir al individuo o al público a cambiar en sus opiniones o actitudes y se presenta, sobre todo, en aspectos consumistas y políticos, cuando se trata de guiar a los auditorios hacia objetivos predeterminados. (Carlos González Alonso, *Principios Básicos de Comunicación*, p. 28)

Planeación Estratégica. Es un instrumento de reflexión, decisión y acción que ayuda a visualizar el futuro de la empresa. Define objetivos, determina acciones e identifica oportunidades para alcanzar el éxito integral de la organización. (Luis R. Picazo Manriquez y Gabriel Evadista Lorenzana, *Comunicación Estratégica*, pp. 71-72)

Política. Es la resultante de las complejas acciones (incluso, omisiones y aspiraciones) realizadas para alcanzar, ejercer o mantenerse en el poder, bien en el ámbito estatal y público, o en un ámbito más restringido y hasta privado, como puede ser la familia o una asociación de vecinos. (Guillermo Tenorio Herrera, *La Comunicación Universitaria*, p. 55)

Políticas de Comunicación. Establecer criterios, normas, reglas, pautas, preceptos y principios que regirán las actividades de comunicación Social. (Gustavo Esteva, "La Política Nacional de Comunicación Social en México", p. 108)

Proceso. Significa cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo, asimismo, es cualquier operación o tratamiento continuo. (Guillermo Tenorio Herrera, *Elementos Básicos para el Estudio, Análisis y Crítica de la Televisión Mexicana*, p. 132)

Proceso de Comunicación. Es un objeto de estudio empírico bien delimitado, determinado por el contexto sociohistórico, en el cual ocurre y responde a las intenciones y necesidades (reales o deformadas) de quienes participan en el mismo, como emisores y receptores. (Guillermo Tenorio Herrera, *La Comunicación Universitaria*, p. 53)

Productividad. Eficiencia con que los individuos alcanzan las metas y objetivos de la organización. (Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik, *Comunicación Organizacional*, p. 106)

Programa de Comunicación. Es un instrumento que define objetivos, establece tiempos, asigna recursos, determina acciones y guía las decisiones de los miembros participantes para alcanzar el éxito integral de la organización. (Luis R. Picazo Manriquez y Gabriel Evadista Lorenzana, *Comunicación Estratégica*, p. 94)

Propaganda. El uso deliberado, planeado y sistemático de símbolos, principalmente mediante la sugestión y otras técnicas psicológicas conexas, con el propósito de alterar y controlar opiniones, ideas y valores y, en último término, de modificar la acción manifiesta, según ciertas líneas predeterminadas. (Davis Kingsley, *cit. pos.*, Guillermo Tenorio Herrera, *Elementos Básicos para el Estudio, Análisis y Crítica de la Televisión Mexicana*, pp. III 12.17)

Publicidad. Se define como el conjunto de técnicas y medios de comunicación que se utilizan para atraer la atención del público hacia el consumo de bienes y servicios. (Carlos

González Alonso, *Principios Básicos de Comunicación*, p. 57)

Publicidad Institucional. Consiste en dar a conocer una imagen favorable de una organización mediante los medios de comunicación, y no para vender un producto o servicio determinado. (Jorge Ríos Szalay, *Relaciones Públicas*, p. 17)

Publicidad Promocional. Función consistente en dar a conocer de manera masiva, al público en general, las características de los productos y/o servicios de la organización, a través de los medios de comunicación. (Jorge Ríos Szalay, *Relaciones Públicas*, p. 17)

Público. Conjunto de receptores que captan o sintonizan los mensajes difundidos a través de los medios de comunicación. (Guillermo Tenorio Herrera, *Elementos Básicos para el Estudio, Análisis y Crítica de la Televisión Mexicana*, III. 11.1)

Receptor. Es la persona (o personas) que reciben un mensaje del emisor y, al igual que éste, está afectado por: sus habilidades comunicativas (saber escuchar), sus actitudes (hacia sí, hacia el emisor y hacia el contenido del mensaje), el grado de conocimiento acerca del tema que se le comunica y su posición dentro del sistema. (Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik, *Comunicación Organizacional*, p. 17)

Red. Disposición de equipos de computación de comunicaciones y líneas de transmisión que permite el enfoque del conjunto como sistema de procesamiento de datos con características definidas. (Nestor González Sáinz, *Comunicaciones y Redes de Procesamiento de Datos*, p. 387)

Relaciones Públicas. Es el conjunto de actividades coordinadas entre sí, por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros de la empresa y los demás sectores de la opinión pública, a fin de proyectar ante ellos una imagen favorable de la institución, que contribuya al alcance de los objetivos de ésta. (Jorge Ríos Szalay, *Relaciones Públicas*, p. 13)

Relaciones Sociales. Son las interacciones e interrelaciones que mantienen los individuos

para subsistir como tales. (Raúl Rivadeneira Prada, *La Opinión Pública*, p.32)

Retroalimentación. Es un proceso de reacción-causefecto que se produce entre la salida y la entrada de uno o de todos los elementos que integran el acto de comunicación. Su función primordial es obtener un mejor ajuste y a la vez complementar la información emitida. (Carlos González Alonso, *Principios Básicos de Comunicación*, p. 17)

Satélite. Es un medio de comunicación inalámbrico espacial, que normalmente se encuentra de manera geostacionaria, cuyos subsistemas de comunicaciones está dividido en elementos activos, conocidos como transpondedores, que funcionan como antenas transmisoras de señales telefónicas, telegráficas y televisivas. (Carmen Gómez Mont, *El Desafío de los Nuevos Medios de Comunicación en México*, p. 64)

Sentimiento de Pertenencia. Sentido de identidad de grupo y de lealtad, que se funda en la identificación mutua de los miembros. (Jesús Villaseñor Ojeda, *Los Medios de Comunicación Social*, p. 27)

Señal. Es un objeto material, cualquier cosa, que significa algo para alguien. Por ejemplo, el humo significa que hay fuego en sus proximidades. (Pedro Montaner y Rafael Moyano, *¿Cómo nos comunicamos?*, p. 27)

Significado. Constituye una función de la experiencia personal. Los significados se encuentran en las personas y no en los mensajes. (David K. Berlo, *El Proceso de la Comunicación*, p. 142)

Signo. Unidad perceptible de un código determinado (signos alfabéticos, signos musicales, aritméticos, cromáticos, etc) (Joan Costa, *Identidad Corporativa*, p. 118)

Simbolo. Es todo aquello que representa algo, y que no guarda semejanza con lo que representa. El simbolo es mas universal. (Guillermo Tenorio Herrera, *Curso de Actualización de Teorías y Enfoques para el Estudio de la Comunicación, Educación Continua*)

Sistema de Comunicación. Conjunto de elementos relacionados e interdependientes.

con determinados objetivos, que es posible alcanzar con ciertos medios y métodos. Es un sistema de producción, una entidad productora de bienes y servicios específicos, de bienes y servicios de comunicación: de mensajes. (Gustavo Esteva, *"La Política Nacional de Comunicación Social en México"*, p. 107)

Sistema Social. Conjunto articulado y coherente de estructuras en una sociedad, en la cual hay interrelaciones determinadas y determinantes, como un proceso dinámico y en permanente transformación. (Jesús Villaseñor Ojeda, *Los Medios de Comunicación Social*, p. 24)

Sociabilización. Es el proceso que una sociedad emplea para transmitir la cultura a los individuos. A través de ella se interiorizan valores, normas, creencias, actitudes y pautas de conducta propias del grupo o de la comunidad a la cual pertenecen. (Jesús Villaseñor Ojeda, *Los Medios de Comunicación Social*, p. 26)

Sociedad. Conjunto de procesos que mantienen unidos y organizados en el tiempo y en el espacio a un grupo más o menos numeroso o definitivamente numeroso de personas que interactúan y resuelven, mediante la concurrencia de todos ellos, sus necesidades básicas e indispensables. (Guillermo Tenorio Herrera, *Elementos Básicos para el Estudio, Análisis y Crítica de la Televisión Mexicana*, p. IV. 4)

Sociología. Estudio científico de los fenómenos que se producen en las relaciones de grupo entre los seres humanos, o sea, el estudio del hombre y su medio en sus relaciones recíprocas. (Henry Pratt Fairchild, *Diccionario de Sociología*, p. 282)

Telecomunicaciones. Transmisión de datos a distancia usualmente por medios electrónicos, en oposición a una conexión directa. (Nestor González Sáinz, *Comunicaciones y Redes de Procesamiento de Datos*, p. 17)

Telefax. Sistema de transmisión de documentos a través de la red telefónica conmutada. (Pedro Montaner y Rafael Moyano, *¿Cómo nos comunicamos?*, p. 105)

Valores (empresa). Son los conceptos y creencias básicas de una organización que marca las pautas de comportamiento y son difundidas por la alta dirección, o bien, por el propio personal, como consecuencia del ambiente y relaciones que priva entre ellos. (Luis R. Picazo Manriquez y Gabriel Evadista Lorenzana, *Comunicación Estratégica*, p. 54)

Valores (en la sociedad). Son criterios de estimación, de aceptación y deseabilidad, que dan sentido y significado a la cultura de una sociedad. Son los parámetros de aprobación o rechazo de la conducta individual. (Jesús Villaseñor Ojeda, *Los Medios de Comunicación Social*, pp. 39-40)

Visión. Es la capacidad de ver más allá, en términos de resultados finales que se quieren alcanzar o del destino al que se quiere llegar. (Luis R. Picazo Manriquez y Gabriel Evadista Lorenzana, *Comunicación Estratégica*, p. 54)

APÉNDICE UNO
ENTREVISTA A JOSÉ LUIS URIBE ORTEGA, JEFE DEL DEPARTAMENTO DE
INFORMACIÓN DE LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA CFE

¿Considera imprescindible que la CFE cuente con una Unidad de Comunicación Social? ¿Y por qué?

Si es fundamental, y no sólo para esta institución, sino para aquellas empresas de alta envergadura que por ser estratégicas contribuyen al desarrollo económico, social y político del país. El sistema eléctrico nacional es importante, por eso surge la necesidad de contar con una Unidad que difunda todo lo relacionado con las áreas involucradas, como son la construcción, generación, distribución y comercialización del fluido eléctrico.

En ese sentido, si es trascendental que exista una UCS para reforzar y reafirmar los propósitos gubernamentales de difundir los grandes esfuerzos económicos y humanos que realiza la empresa para que se tenga un sistema eléctrico eficiente que pueda enfrentar los retos que significa una mayor industrialización. A ello se agrega la intensa labor de la Unidad de crear a través de sus programas o campañas, una conciencia entre la población para que valore el esfuerzo que implica el poder presionar un apagador y que se cuente con este servicio.

¿Qué políticas de comunicación demuestran más eficiencia entre el personal y los usuarios?

A través del órgano interno informativo *El Transformador*, se cubren las necesidades de comunicación entre los trabajadores electricistas. En cuanto a las políticas de comunicación, por un lado, éstas se centran en atender las necesidades del personal, y por el otro, lograr una mejor relación con los usuarios.

Con el personal se ha logrado una integración dentro de la empresa, pues se le informa de los

planes de la institución y de las metas que deben cumplir para sostener el crecimiento de la misma. Esto da como resultado una mejor disposición de trabajar con más ánimo, porque la gente se siente realmente integrada a su trabajo.

Mientras que a través de las campañas se plasma en el usuario el gran esfuerzo que realiza la empresa para hacer llegar la electricidad a sus hogares. Se utilizan los medios electrónicos e, inclusive, cortometrajes que eventualmente se transmiten en las salas cinematográficas dentro de los noticieros o intermedios de las películas. Ahora, con la puesta en funcionamiento de mejores sistemas de atención al público, la relación con los usuarios se incrementó.

Mediante los diversos medios de comunicación se informa al ciudadano, ya sea de alguna falla eléctrica en el sistema, o de programas que emprende la institución, lo que convence a la población acerca de los grandes esfuerzos que se realizan para que cuenten con fluido eléctrico.

Las políticas y acciones están bien definidas, y para garantizar congruencia en las mismas se mantienen consultas, acuerdos y concentraciones con la cabeza del sector, que es la SFMIP.

¿Cómo emplea la empresa sus medios de comunicación?

Los emplea de acuerdo a lo que se pretende informar, y por eso utiliza diversos medios, que pueden ser selectivos, como los folletos, los carteles, el periódico *El Transformador*, las circulares, entre otros, que ponen en contacto al personal con la empresa, lo motiva y lo induce a identificarse con la institución, lo que redundará en un mejor desempeño de labores que repercuta en el buen funcionamiento de la empresa.

En cuanto a los medios masivos, estos se utilizan de manera simultánea, tanto los electrónicos como los escritos. En ambos se envía la información que debe ser difundida a la opinión pública. Esto se realiza a través de boletines que es la manera en que la CFE difunde sus acciones y acrecienta su imagen sin ningún costo. El boletín se emite a todos los medios pero no se paga como publicidad.

Cuando se trata de campañas, éstas, si implican derramas económicas, inclusive se llevan la mayor parte de los presupuestos destinados a la UCS. El tiempo de los *spots* es de 30 a 60 segundos. La duración de la campaña es de acuerdo con la penetración que logre entre la población, y puede ser de un mes o dos.

Con base en ello, la empresa mantiene presencia dentro de los medios, gracias a las distintas labores que realiza la UCS, en particular el Departamento de Información, quien genera los mensajes que se desean difundir entre la opinión pública.

¿En caso de errores en la información, cómo se resuelve el problema?

En la medida en que un órgano informativo carece de la información, distorsiona la labor de la CFE, y entonces es nuestro compromiso informar verazmente, aclarando cuál es la verdadera situación. Es vital para una Unidad de Comunicación Social difundir e informar de manera eficiente a los distintos medios para evitar distorsiones o aspectos negativos que afecten la imagen institucional.

En caso de errores de información, corresponde directamente a este Departamento arreglar el percance. Por ejemplo, en una entrevista improvisada, algunas veces el funcionario proporciona una información errónea al no conocer las cifras exactas que requiere el reportero. Entonces se localiza al periodista o los periodistas para darles la información correcta, aclarándoles que el funcionario no iba preparado para la entrevista, y que los datos que se manejaron son incorrectos, y se les invita cordialmente para que enmenden esas fallas y publiquen las cifras precisas.

Ahí entra esa relación pública que se debe mantener con los representantes de los medios, con la confianza, sin tratar de manipular la información, para hacer que desistan de publicar los datos falsos que obtuvieron, y solo utilicen los correctos, los cuales se les proporciona al instante. Esto da buenos resultados, porque se detiene la información mal interpretada o errónea.

¿Responde la UCS a las necesidades de la institución y de su propio personal?

Si responde a las necesidades y de una manera efectiva, ya que a través de sus acciones se promueve el desarrollo de una cultura energética y su meta es crear en la población una opinión favorable hacia la CFE, manteniéndola informada del esfuerzo y de sus realizaciones para el desarrollo, mantenimiento y modernización del servicio eléctrico, y de la preservación de los sistemas ecológicos. Y es una tarea de la Unidad el informar que la empresa no sólo ataca las necesidades de energía eléctrica, sino que contribuye a mejorar y proteger ese entorno ecológico.

¿Para la realización de sus tareas, cuenta la UCS con el personal profesional y capacitado?

En cuanto al personal sindicalizado no, pues se carecen de plazas para profesionistas en la especialidad de comunicación, y por eso se acude a la contratación de gente por servicios de honorarios, para así cumplir con los objetivos y funciones de la UCS.

Ante el cambio que enfrenta la institución y que es estar a un nivel de competitividad, se requieren profesionistas en esta rama, para establecer mejores programas de comunicación que, por consecuencia, fomenten una excelente comunicación interna (organizacional) y una comunicación externa (pública), que será en beneficio de la paraestatal. Aunque cabe señalar que con el Convenio de Productividad, el personal de la CFE y de la misma Unidad, está siendo capacitado. Pero lo conveniente es contar con plazas de analistas, reporteros o publicistas. Eso es lo ideal.

APÉNDICE DOS

2

DIARIO OFICIAL

Martes 22 de diciembre de 1992

SECRETARIA DE GOBERNACION SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO SECRETARIA DE LA CONTRALORIA GENERAL DE LA FEDERACION

LINEAMIENTOS para la aplicación de los recursos federales destinados a la publicidad y difusión, y en general a las actividades de comunicación social.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos - Secretaría de Gobernación - Secretaría de Hacienda y Crédito Público - Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

De conformidad con las acciones ordenadas por el C. Presidente de la República, para llevar a cabo la modernización de las relaciones del Gobierno Federal con los medios de comunicación, con fundamento en los artículos 1º, 27, 31, 32 bis, 44 y 50 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y de los artículos 1º, 7º, 47 y 55 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, se emiten los siguientes:

LINEAMIENTOS PARA LA APLICACION DE LOS RECURSOS FEDERALES DESTINADOS A LA PUBLICIDAD Y DIFUSION, Y EN GENERAL A LAS ACTIVIDADES DE COMUNICACION SOCIAL

PRIMERO.- Los presentes lineamientos tienen por objeto establecer nuevos mecanismos de control y verificación en el ejercicio de los recursos públicos destinados a los rubros de publicidad, propaganda, publicaciones oficiales y, en general, los relacionados con actividades de comunicación social de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, a que se refieren las partidas por concepto de gasto 3601 (gasto de propaganda), 3602 (impresiones y publicaciones oficiales), 3603 (espectáculos culturales), 3604 (servicios de telecomunicación) y 3605 (otros gastos de difusión e información).

SEGUNDO.- Los titulares de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal serán responsables de adoptar las medidas correspondientes para el debido cumplimiento de los criterios de racionalidad y eficiencia de las erogaciones a que se refieren los Programas de Egresos de la Federación y del Gasto Federal, como de los presentes lineamientos.

TERCERO.- Las erogaciones destinadas a publicidad, propaganda y publicaciones oficiales y en general todas aquellas referentes a comunicación social, se efectuarán de conformidad con las normas y lineamientos que para tal efecto emita la Secretaría de Gobernación.

CUARTO.- Los recursos que se destinen a publicaciones, inserciones, anuncios, discursos, menciones y demás erogaciones relacionadas, deberán limitarse exclusivamente al desarrollo de los programas de difusión e información o promoción interna o externa de las dependencias o entidades.

QUINTO.- Deberán girarse las instrucciones respectivas, a efecto de que dentro de la documentación comprobatoria de cada una de las erogaciones a las que se refiere el lineamiento tercero, se incluya una copia o ejemplar de la publicación o impresión efectuada, cintas y otro medio.

SEXTO.- Para la selección de los medios de difusión en que se apliquen los recursos destinados a publicidad, deberá considerarse el que éstos correspondan a diarios o revistas de amplia circulación y cobertura, de tal manera que se garantice que la información respectiva llegue a las personas a que está destinada.

Tratándose de convocatorias para licitaciones públicas de obras públicas y de adquisiciones, arrendamientos y servicios relacionados con bienes muebles, éstas deberán publicarse en dos diarios tal y como lo establecen las leyes sobre la materia. Asimismo, dicha publicación se efectuará por un solo día y preferentemente en un tamaño de un octavo de pluma.

SEPTIMO.- Los servidores públicos de las dependencias y entidades no podrán disponer de los recursos humanos y materiales de las mismas, para la realización de trabajos o prestación de servicios a terceras personas, tales como impresión de litografía, trabajos gráficos, filmación, grabación, grabación de audio y/o video, entre otros.

OCTAVO.- En los viajes internacionales de los servidores públicos de las dependencias y entidades, por ningún concepto podrán efectuarse erogaciones para sufragar los gastos de reporteros y periodistas, los que en su caso deberán correr a cargo de los medios de comunicación correspondientes.

NOVENO.- A las partidas 3601, 3602, 3603 y la 3605 a que se refiere el lineamiento primero, por ningún motivo podrán efectuarse traspasos o transferencias de recurso de otras partidas.

Asimismo, las erogaciones por estos conceptos se efectuarán siempre y cuando sean autorizadas por el responsable del área correspondiente.

DECIMO.- Para las erogaciones que se realicen por concepto de suscripción o adquisición de publicaciones y revistas en general, independientemente del monto, se requerirá de la autorización escrita del C. Oficial Mayor de la dependencia o del servidor público equivalente en la entidad, la cual sólo se podrá otorgar en los casos estrictamente indispensables y que sean necesarios para el desarrollo de las actividades sustantivas de la dependencia o entidad.

DECIMO PRIMERO.- Las contrataciones de publicidad, impresiones, inserciones y demás relativas con las actividades de comunicación social que realicen las dependencias y entidades, y que no sean pagadas con recursos presupuestales, sino con servicios de los que presta la propia dependencia o entidad, es decir mediante "permuta" o "intercambio", sin perjuicio de las disposiciones legales aplicables, el monto de las citadas contrataciones deberá ser descontado de la partida que corresponda a que se refiere el lineamiento primero, sin que posteriormente pueda ser ejercido con cargo a las multicitadas partidas.

DECIMO SEGUNDO.- Los servidores públicos de las dependencias y entidades deberán abstenerse de autorizar la aplicación de recursos asignados al pago de viáticos y pasajes, para sufragar gastos de terceras personas o de actividades ajenas al servicio oficial, debiendo ajustar su ejercicio estrictamente a las normas que regulan su otorgamiento y comprobación.

DECIMO TERCERO.- Los pagos que realicen las dependencias y entidades por concepto de las partidas citadas en el lineamiento primero, invariablemente deberán efectuarse a través de cheques nominativos independientemente del monto de los mismos.

DECIMO CUARTO.- Dentro de los primeros veinte días del mes de enero de 1993, deberán remitirse a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación debidamente validada por el órgano interno de control de la dependencia o entidad que corresponda, una relación por cada una de las partidas a que se refiere el lineamiento primero, de todas las contrataciones que se hayan formalizado en el mes inmediato anterior con cargo a las mismas, debiendo contener como mínimo:

- Número progresivo y referencia de la operación
- Descripción de lo contratado
- Cantidad
- Unidad de medida
- Monto total (sin incluir el IVA)
- Nombre de la persona física o moral contratada y su RFC
- Observaciones que se estimen convenientes.

DECIMO SEXTO.- En el plazo y términos indicados en el lineamiento precedente, igualmente deberán remitirse a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación el resultado de la verificación que deberán realizar los órganos internos de control de las erogaciones correspondientes a las partidas 2201 (alimentación de personas), 3701 (pasajes), 3702 (viáticos) y 3802 (gastos menores).

DECIMO SEPTIMO.- La inobservancia de estos lineamientos será sancionada de conformidad con lo dispuesto en la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos y demás ordenamientos aplicables.

DECIMO OCTAVO.- La Secretaría de la Contraloría General de la Federación y los órganos internos de control de las dependencias y entidades, vigilarán el adecuado cumplimiento de los presentes lineamientos.

DECIMO NOVENO.- Los presentes lineamientos presupuestales en estos rubros, entrarán en vigor a partir del 1º de enero de 1993.

Supragio Efectivo No Recedición

México, D.F. a 22 de diciembre de 1992 - El Secretario de Gobernación, Fernando Gutiérrez Barrios - Rubrica - El Secretario de Hacienda y Crédito Público, Pedro Aspe Armella - Rubrica - La Secretaria de la Contraloría General de la Federación, Ma. Elena Vázquez Nava - Rubrica

SUPLEMENTO ESPECIAL

Suplemento Especial de El Transformador

Diciembre de 1992

Programa Institucional de Calidad Total

Mensaje

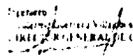
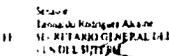
El gobierno de la república ha emprendido, entre otras acciones de gran relevancia para el país, la estrategia de la calidad total para acelerar los procesos que permitirán a México ampliar el mercado internacional para sus productos, fortalecer la industria, consolidar y acrecentar la economía y, en consecuencia, impulsar el desarrollo de la nación.

Para estos propósitos el gobierno federal ha puesto en marcha el plan nacional de desarrollo 1990-1994, los programas de modernización tanto de la empresa pública como del sector industrial y del comercio exterior, así como los programas de actualización científica y modernización tecnológica y los planes de capacitación y productividad.

Estas disposiciones de observancia inaplazable por todas las instituciones y empresas de México, han generado el movimiento nacional de calidad y productividad al que CFE se incorpora para dar cabal cumplimiento a la prioridad nacional que constituye el servicio público de energía eléctrica.

Ante la importancia que representa para el país el que se dé cabal cumplimiento a los programas y planes emitidos por el gobierno, la dirección general de CFE y el Comité ejecutivo del SUTERM asumen la responsabilidad y el compromiso de implantar el programa de CALIDAD TOTAL de Comisión Federal de Electricidad el cual prevé el más amplio reconocimiento a la participación de todos aquellos trabajadores que, con sus conocimientos, capacidad de análisis, creatividad y dominio de las formas de realizar sus labores, logran producir un servicio de excelente calidad.

En todo lo relacionado con la CALIDAD TOTAL, la Comisión Federal de Electricidad cuenta con lo que es su fortaleza más importante: la colaboración y el compromiso de cada uno de sus trabajadores.

Introducción

SIEMPRE ha existido la necesidad de obtener calidad en los bienes y servicios; sin embargo, los sistemas que se han empleado para satisfacer ésta han variado notablemente a través del tiempo, tanto en su contenido y enfoque como en sus formas de control, dando origen a la creación y utilización de distintos sistemas de calidad.

La aplicación del concepto de calidad en su expresión más rudimentaria se hace patente desde hace miles de años, a través de las evidencias que se identifican en las obras que nos legaron las civilizaciones que nos han antecedido.

El presente siglo se ha caracterizado por un acelerado desarrollo industrial que, paralelamente, ha impulsado una evolución de los conceptos y sistemas de calidad acorde con las necesidades y circunstancias del momento. Es así como, inicialmente, se aplicaron métodos de inspección a productos al final de sus procesos de manufactura; posteriormente la inspección se hizo extensiva a estos propios procesos. Sin embargo, ante la necesidad de mejorar el control de calidad y debido a la producción masiva, fue necesario incorporar técnicas matemáticas, como son los métodos estadísticos. El propio mejoramiento de los sistemas hizo

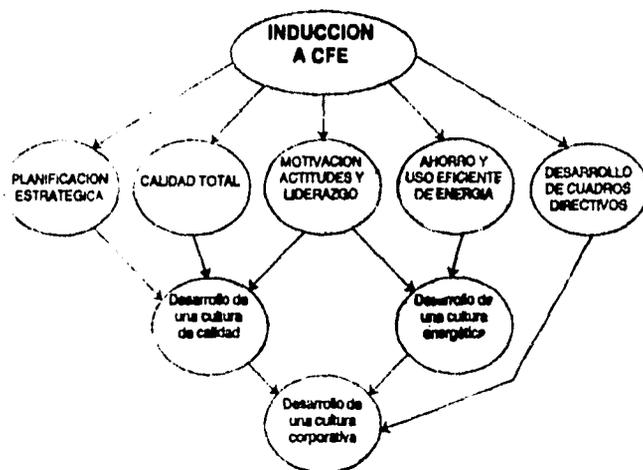
evidente la necesidad de no sólo establecer acciones correctivas, sino ir más allá a través de un enfoque preventivo que permitiera garantizar los resultados y la calidad de los bienes y servicios producidos, y es así como se desarrollan los sistemas de aseguramiento de calidad de gran aplicación en todos los ámbitos industriales y de servicios.

Actualmente el énfasis de la calidad se está orientando hacia la satisfacción de las necesidades reales de clientes de bienes y servicios, es decir, se está pasando de un mercado de proveedores a un mercado de clientes, pero este cambio implica satisfacer todas las expectativas y la percepción de calidad que tiene el cliente o consumidor. Para lograr este propósito se ha evolucionado hacia el concepto de Calidad Total, que cada día están adoptando y aplicando mayor número de organizaciones a nivel mundial.

En México un creciente número de empresas están desarrollando sus programas de trabajo con la filosofía de Calidad Total, creando así una cultura que alcanza todos los ámbitos de la vida humana: la familia, la vida social y la actividad productiva.

La calidad es el camino para mejorar la eficiencia, fortalecer la capacidad productiva y promover

Programas Prioritarios de CFE



el desarrollo generalizado de nuevas actitudes y valores en la sociedad. La Calidad Total constituye una forma de carácter permanente de ser y hacer. CFE esta armonizando diversos programas que propiciarán el

desarrollo de una cultura de Calidad Total como forma de vida corporativa. En este contexto, congruente con su responsabilidad nacional, realiza acciones y esfuerzos en

diversos centros de trabajo para mejorar sus sistemas de calidad, que siendo muy positivos aún resultan insuficientes, pero han dado origen a la concepción del Programa Institucional de Calidad Total de CFE.

Principios de Calidad de CFE

CON la finalidad de que el Programa Institucional de Calidad Total (PICT) satisfaga los objetivos de la organización en forma integral, con la perseverancia en mantener y mejorar los resultados, es imprescindible tener una visión preventiva que promueva la realización de actividades en forma participativa, apoyadas a través de sistemas y pro-

cesos que finalmente propicien la Mejora Continua en CFE. Para ello es importante mantener vigentes los siguientes principios de calidad:

1. Satisfacción del cliente
Significa realizar esfuerzos y dedicación absoluta para lograr la satisfacción de las expectativas

de los clientes, internos y externos, a través de la información y el conocimiento de sus requisitos y necesidades primordiales, con objeto de interpretar e incorporar éstas a los procesos internos y servicios asociados de la institución, por medio de acciones sistemáticas, ordenadas y permanentes que permitan tener una respuesta y comunicación oportuna y confiable para lograr su satisfacción total.

tuna y confiable para lograr su satisfacción total.

2. Calidad del Servicio

El objetivo primordial es la satisfacción total del cliente a través de la organización con un claro entendimiento de los objetivos y metas de calidad, acción en la que cada empleado participe en la búsqueda y logro de la calidad como forma de vida diaria, mediante acciones sistematizadas de los procesos internos y servicios asociados de la institución, así como de los criterios técnicos e información de vanguardia.

Estos principios están orientados a que los clientes externos obtengan y perciban un servicio de calidad excelente.

Asimismo, en el curso de las actividades institucionales debe cuidarse la preservación y mejoramiento del medio ambiente, en armonía con la sociedad.

3. Calidad y armonía en el trabajo

Con base en el reconocimiento de que el individuo es su recurso más valioso, CFE asume la responsabilidad que le ha sido asignada por la Nación, para impulsar y apoyar la Calidad y Productividad del país, por ello, los empleados de CFE se involucran, capacitan y asumen un liderazgo para lograr las metas de calidad y la satisfacción propia como individuos y miembros de la institución.

En forma conjunta la empresa y el sindicato, como un ente único, dirigen sus esfuerzos y recursos para el logro de todos los propósitos institucionales.

4. Mediciones

Se hace necesario determinar el grado de satisfacción de los

Actualmente el énfasis de la calidad se está orientando hacia la satisfacción de las necesidades reales de clientes de bienes y servicios, es decir, se está pasando de un mercado de proveedores a un mercado de clientes.

clientes internos y externos, con el firme propósito de mejorar continuamente los resultados, identificando los puntos de control y factores críticos que permitan cumplir con los requisitos de los clientes.

Los principios anteriores son los elementos que soportan y orientan los esfuerzos para el logro de la Calidad Total en CFE, sin embargo para llegar a una implantación efectiva del Programa Institucional de Calidad Total no se debe perder de vista que es un programa que contempla la integración de una serie de actividades dirigidas a obtener resultados a corto, mediano y largo plazo.

Por ello y para determinar los avances del Programa Institucional de Calidad Total y su efectividad en el mejoramiento de la calidad de los servicios, se deben definir e implantar la medición de las tendencias. Para tales efectos habrá que considerarse por lo menos los siguientes aspectos:

- a) Indicadores para medir la satisfacción de los clientes del servicio de energía eléctrica.
- b) Indicadores para verificar el avance y efectividad del PICT.

- c) Índices de gestión y productividad de cada dependencia en particular.

El Comité Coordinador debe asegurar el mantener y mejorar la educación para la calidad del Comité de Calidad, de los niveles de dirección y del propio Comité.

5. Mejora Continua

Ya que el Modelo de Calidad Total involucra el servicio que damos a nuestros clientes externos e internos proporcionándoles productos o servicios, es importante que todos los trabajadores sepan el papel que desempeñan, por lo que se deberán definir en cada dependencia las cadenas de servicios que identifiquen perfectamente, los clientes internos y externos y así saber cómo impacta el trabajo de cada persona en el producto o servicio final. Con esto se logrará involucrar a todos en la formación de grupos de trabajo que alcancen la optimización de cada cadena de servicio. Cada eslabón de la cadena representa a una dependencia en particular que quedará constituida como grupo de trabajo que tendrá como objetivo mejorar la calidad de sus actividades. Con este trabajo permanente se mantendrá la mejora continua.

Recomendaciones

Las diversas entidades de CFE deben hacer una difusión eficaz del PICT, pues su éxito requiere de la participación de todo el personal en el desarrollo de los programas específicos de Calidad Total de cada dependencia de CFE, y cuando éstas últimas consideren necesario el apoyo de servicios externos de consultoría, debe tenerse en cuenta que el servicio de consultoría cubra como

mínimo todos los módulos del Modelo de Calidad Total.

Respecto a las dependencias que ya tienen avances y resultados en el ejercicio de sus programas de calidad, deberán prever la congruencia de éstos con los criterios del Modelo de Calidad Total de CFE, asimismo por la relevancia del PICT y su prioridad de implantación, cada dependencia de CFE debe considerar anualmente el presupuesto correspondiente a este Programa.

Modelo de Calidad Total de CFE

POR lo anterior y con el propósito de que el Programa Institucional de Calidad Total de CFE satisfaga integral y constantemente los objetivos de la organización y mejore los resultados, es imprescindible adoptar una visión preventiva que genere la realización de actividades en forma participativa, con base en sistemas y procesos que finalmente propicien una cultura de Calidad Total en CFE.

Para ello se hace necesario que los programas de Calidad Total a desarrollarse en las diferentes entidades de CFE, contemplen como mínimo el contenido de los módulos básicos que a continuación se describen.

1. Satisfacción del cliente

En donde se involucran las metodologías y subsistemas formales para determinar necesidades y requerimientos presentes y futuros de los clientes, internos y externos, actuales y potenciales.

Constituye ante todo, el interés que CFE tiene en escuchar y res-

ponder con eficacia al cliente. La satisfacción total del cliente se realiza cuando, en lo externo, la organización cubre condiciones esenciales como: la atención, la cortesía y la comunicación, con base en una imagen sólida de respeto y oportunidad resultado del proceso de obtención de una Calidad Total sostenida por la credibilidad, la consistencia, la confiabilidad y la cocompetencia.

Asimismo, la Calidad Total implica la capacidad de la organización para involucrar al cliente en el proceso, haciéndolo sentir parte fundamental del mismo, en la medida en que es precisamente el cliente quien a través de sus opiniones sobre el desempeño profesional de la empresa marca en grado importante la ruta a seguir en cuanto a modificaciones, medidas correctivas, reducción de tiempos, etcétera. En este sentido, es imprescindible que durante el desarrollo del proceso y ejercicio de la Calidad Total se cubran en lo interno y de manera reiterada y segura las siguientes estipulaciones: comunicación, coordinación, liderazgo, resultados, oportunidad, clima

laboral propicio, confiabilidad, costos y productividad.

2. Liderazgo

En su actuar cotidiano, fundado en el ejemplo, la alta dirección de CFE establece su concepto de la Calidad Total. Esto significa que a través de la visualización, el enfoque, la concepción y el diseño se participa de manera directa dentro del proceso, en el marco de un compromiso permanente.

Los valores de calidad de CFE se identifican con las políticas internas y son congruentes con la tarea de la misma. Los valores de calidad deben predominar sobre la tendencia a dar mayor importancia a las concepciones que no favorecen una cultura de Calidad Total.

3. Recursos Humanos

Involucramiento

Es el grado de contribución y eficacia de todo el personal de CFE para la obtención de las metas de Calidad Total y productividad. Para ello, se debe propiciar una tendencia hacia el incremento del nivel de responsabilidad y autoridad de la empresa, que depende de la capacidad de la misma para innovar y aportar ideas que promuevan acciones de mejoramiento continuo tanto de las actividades como de sus resultados.

Capacitación

La concepción de la capacitación se orienta fundamentalmente al desarrollo del individuo y del grupo, en la medida en que son justamente los recursos humanos quienes sostienen y proyec-

tan la organización en su conjunto. Así, la capacitación debe contemplar aspectos esenciales sobre conciencia, estrategias, enfoques y herramientas de mejoramiento de calidad, superación profesional y superación individual.

Reconocimiento

Es indispensable disponer de un subsistema y criterios formales de reconocimientos al personal (individuales o de grupo) por sus avances y cumplimiento de metas en la obtención de Calidad Total y desempeño, a través de un sistema de programas sobre incentivos y estímulos. Se trata de disponer de una metodología consistente que permita determinar la satisfacción del personal en su trabajo y por su trabajo.

Mejoramiento de la Calidad de Vida en el Trabajo

Derivada de los alcances en capacitación y reconocimiento, el mejoramiento de la calidad de vida contempla, entre otros aspectos: bienestar, salud, economía, seguridad, atención, trato digno y respeto. Cualquier acción en pro de este elemento, requiere de la participación conjunta del personal operativo, administrativo, directivo y del sindicato en las

tareas de promoción de un modelo de trabajo creativo, en el que el desarrollo del conocimiento y la aplicación de habilidades de todo el personal tenga de manera permanente una especial importancia.

Ambientación para la Calidad

La agilidad del proceso inicial del Programa Institucional de Calidad Total de CFE depende de una adecuada ambientación, familiarización y apropiación del mismo, por parte de todos los involucrados. Por ello, es importante el papel que juegan los diversos aparatos internos de CFE -medios publicitarios, sistemas de comunicación, registros, divulgación, etc.- en la generación del ambiente propicio para la Calidad Total.

4. Información y Análisis

Es la disponibilidad de sistemas formales de información que se deben usar en forma rutinaria en los procesos de planeación, administrativos y de evaluación de todas las actividades de la organización. Igualmente, de modelos de análisis de datos para determinar los avances de obtención de calidad.

El sistema de información abar-

ca elementos fundamentales sobre procesos de captación, parámetros determinativos y de verificación sobre confiabilidad de las fuentes, alcance y tipo de datos y consistencia informativa. De igual modo, prevé operaciones de actualización, oportunidad, situación y control e indicadores de medición.

5. Planificación Estratégica de la Calidad

Es la función mediante la cual se identifica la visión, misión, prioridades y objetivos de la calidad de CFE, así como las aportaciones de todo el personal, clientes y proveedores.

La fase operativa implica la planificación y desarrollo de los sistemas y procesos formales a través de los cuales se llevan a efecto las acciones productivas para la calidad.

6. Aseguramiento de Calidad

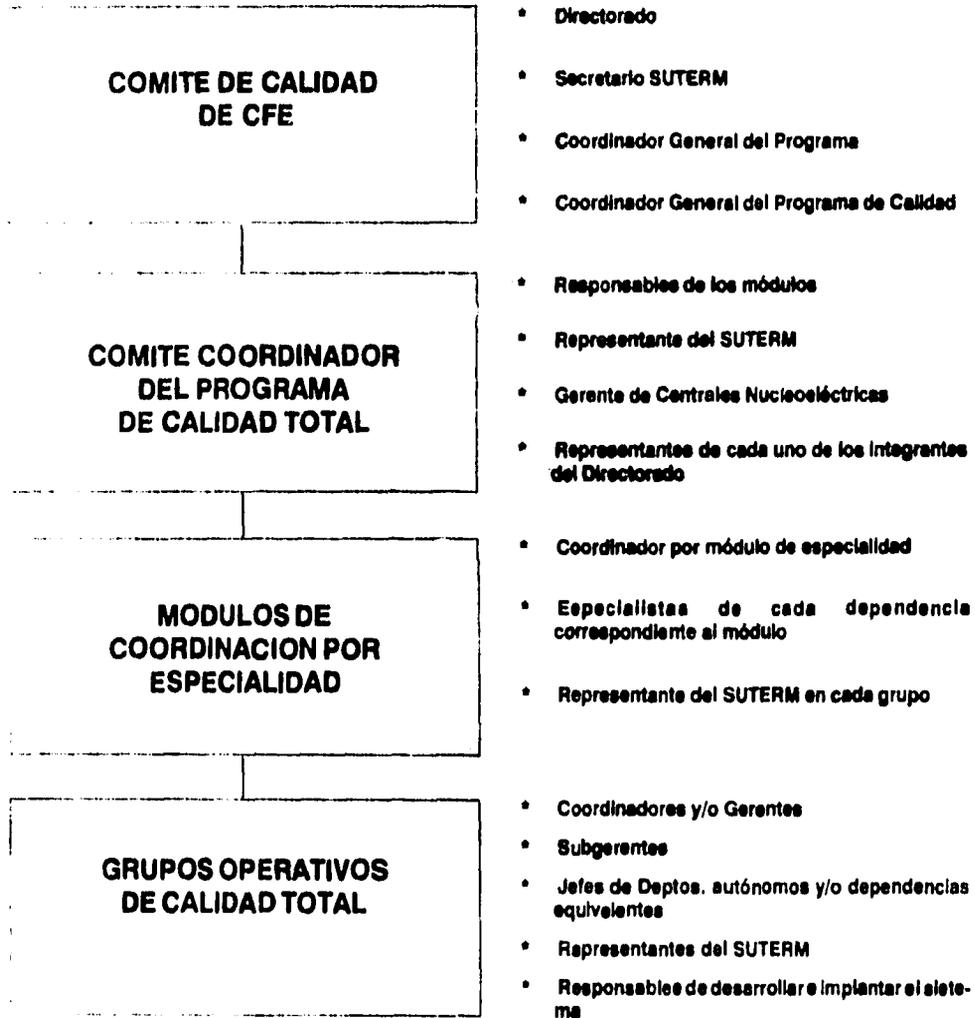
Es la parte preventiva y de soporte del Programa de Calidad Total, comprende lo relativo a los procesos y servicios: abarca los sistemas y procedimientos, así como su orientación hacia el mejoramiento continuo, otorgándose especial énfasis a los procesos técnicos y administrativos de Comisión Federal de Electricidad.

La Calidad Total es el resultado del aprovechamiento de los tiempos productivos, de la reducción de costos, de valorar la importancia del cliente, del trabajo en equipo y de la pertinencia de las iniciativas individuales. Todo ello se incorpora a lo establecido por las Normas Oficiales Mexicanas de Calidad NOM-CC-1 A 8-1990, y a las Normas Internacionales en esta materia: ISO-9000 A 9004.

La Calidad Total es el resultado del aprovechamiento de los tiempos productivos; de la reducción de costos; de valorar la importancia del cliente, del trabajo en equipo y de la pertinencia de las iniciativas individuales.

Estructura de Organización del Programa Institucional de Calidad Total

INTEGRANTES



SUPLEMENTO ESPECIAL

Efectos en el entorno

Enmarcado en el Programa de Calidad Total, CFE incrementa sus esfuerzos tendientes al mejoramiento de su entorno físico, social y económico; mediante el establecimiento de acciones concretas para la preservación y mejoramiento continuo de los ecosistemas así como de estrategias para estimular y facilitar que otras organizaciones de la comunidad desarrollen sus propios programas de Calidad Total; especialmente los pequeños y medianos proveedores.

Las acciones de preservación y mejoramiento de los ecosistemas incluyen el establecimiento

de indicadores a través de los cuales se mide el impacto de las operaciones de CFE sobre los ecosistemas y los propios resultados de tales acciones:

Resultados

Es el establecimiento de los indicadores numéricos de los niveles y tendencias de mejoramiento de las operaciones y servicios implícitos en el sistema de Calidad Total. Involucra todas las operaciones de CFE: Finanzas, Contabilidad, Comercialización, Producción, Servicio a Clientes, etc. Asimismo, son los parámetros de Comparación con otras empresas similares a nivel internacional.

Responsabilidades del Coordinador General

- Establecer y mantener un vínculo efectivo entre el Comité de Calidad de CFE y el Comité Coordinador.

- Mantener informado al Comité de Calidad sobre el desarrollo, implementación y mejora del Programa Institucional.
- Administrar las actividades del Comité de Calidad de CFE.

Comité Coordinador del Programa Institucional de Calidad Total

Funciones

- Elaborar y coordinar la planeación, desarrollo e implementación del Programa de Calidad Total.

- Coordinar el cumplimiento de las directrices y políticas de calidad total, generadas en el Comité de Calidad de CFE.

- Coordinar los apoyos específicos para los Módulos de Coordinación por especialidad.

- Verificar y evaluar el cumplimiento y efectividad del programa de C.T. y programas específicos.

- Mantener informado al Comité de Calidad de CFE., sobre el cumplimiento de las directrices y políticas, y programas de trabajo.

- Retroalimentar al Comité de Calidad de CFE con experiencias y mejoras al programa de C.T.

- Establecer y mantener intercambio de experiencias e información permanente con entidades externas a CFE.

- Promover el apoyo mutuo con entidades externas de CFE para mejorar el Programa Institucional de Calidad Total.

Capacitación

- Impulsar decididamente la capacitación para el desarrollo de los recursos humanos.

Responsabilidades de los integrantes

- Asistir y participar personalmente en todas las reuniones y actos del Comité Coordinador.

- Ejercer un liderazgo efectivo, así como apoyar las actividades de los programas en sus entidades.

- Participar directamente en la elaboración del Programa Institucional de Calidad Total, integrando necesidades, prioridades y acciones.

- Establecer y mantener vínculos efectivos entre el Comité Coordinador y los módulos de coordinación por especialidad, y colateralmente mantener comunicación con

Comité de Calidad de CFE

Funciones

- Definir las directrices y políticas de Calidad Total de la Institución (Programa Institucional).
- Asignar los recursos para el desarrollo del Programa Institucional de Calidad Total.
- Conocer los avances, resultados y efectividad del programa institucional y de los programas específicos
- Asumir el liderazgo institucional para el logro de la Calidad Total.
- Aprobar y apoyar la aplicación del Programa Institucional de Calidad Total, propuesto por el Comité Coordinador

Responsabilidades de los integrantes del Comité

- Asistir y participar personalmente en todas las reuniones y actos del Comité de Calidad de CFE.
- Ejercer un liderazgo efectivo y apoyar el desarrollo del programa en sus dependencias respectivas.
- Representar y difundir los trabajos institucionales de Calidad Total, en los diversos foros externos a CFE y en los eventos que para tal fin se organicen en ésta.
- Nombrar un representante para que forme parte del Comité Coordinador y cumpla con las características que defina este último.

los grupos Operativos de Calidad Total.

Responsabilidades del Coordinador General

- Administrar el Comité Coordinador.
- Integrar los programas y acciones de los participantes.

- Presentar a consideración y aprobación del Comité de Calidad de CFE las propuestas emanadas en el seno del Comité Coordinador.

- Asistir y participar personalmente en todas las reuniones y actos del Comité de Calidad de CFE.

Módulos de Coordinación por Especialidad

Funciones

- Planear, desarrollar e implantar los programas específicos de cada módulo del PICT.
- Coordinar los apoyos específicos para los grupos Operativos de Calidad Total.
- Verificar y evaluar el cumplimiento y efectividad del programa específico por módulo.
- Mantener informado al Comité Coordinador, sobre el cumplimiento del programa de cada módulo.
- Mantener interacción permanente con los módulos restantes, con énfasis en el intercambio de información (planes, programas, acciones, apoyos, etc.).
- Retroalimentar al Comité Coordinador del programa de Calidad Total con experiencias y mejoras al programa de C.T.
- Definir e impulsar los programas de capacitación especí-

ficos de cada módulo, en apoyo al programa de desarrollo de recursos humanos

Responsabilidades de los integrantes de los Módulos

- Asistir y participar personalmente en todas las reuniones y actos del Módulo de Coordinación Correspondiente, al cual fueron asignados.
- Trabajar en la elaboración, difusión, medición de la eficacia en la aplicación de los programas específicos del Módulo correspondiente.
- Ejercer un liderazgo eficaz y apoyar las actividades de los Grupos Operativos de Calidad Total, para que se implanten correctamente los programas específicos de Calidad Total.
- Establecer y mantener vínculos efectivos entre los diferentes Módulos de Coordinación por Especialidad, el Comité Coordinador del Programa de Calidad Total y los Grupos Operativos de Calidad Total.

Grupos Operativos de Calidad Total

Funciones

- Elaborar, implantar y controlar los Programas Específicos de Calidad Total de cada dependencia, en congruencia con los lineamientos institucionales, haciendo énfasis en el mejoramiento continuo
- Evaluar el cumplimiento y efectividad del Programa Específico de Calidad Total.
- Mantener información permanente hacia los Módulos de Coordinación por especialidad.
- Retroalimentar a los Módulos de Coordinación por especialidad con experiencias y mejoras al Programa de Calidad Total, para el mejoramiento continuo.

Responsabilidades de los integrantes.

- Asistir y participar personalmente en todas las reuniones y actos del Grupo Operativo de Calidad Total.

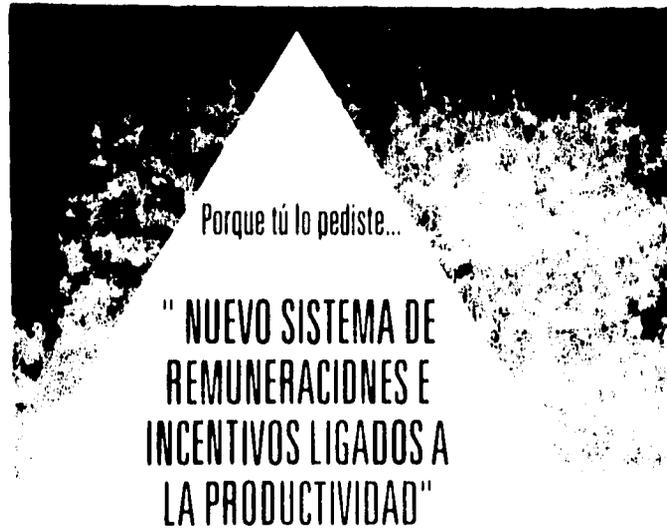
nes y actos del Grupo Operativo de Calidad Total.

- Trabajar en la elaboración, difusión y medición de la eficacia en la implantación del Programa de Calidad Total correspondiente a su dependencia
- Ejercer un liderazgo efectivo y apoyar las actividades de los Subgrupos Operativos de Calidad Total que por necesidad lleguen a crearse en su dependencia correspondiente para implantar el Programa.
- Establecer y mantener vínculos efectivos entre los Subgrupos Operativos de Calidad Total de la dependencia correspondiente y los Módulos de Coordinación por Especialidad. Colateralmente, mantener comunicación con el Comité Coordinador del Programa de Calidad Total.

Coordinadores de Módulos por Especialidad

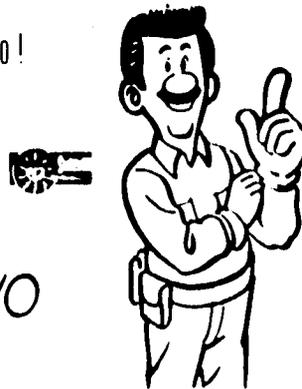
RECURSOS HUMANOS	ING. ALEJANDRO VAZQUEZ GUTIERREZ
PLANIFICACION ESTRATEGICA	ING. RAMON VILLAGOMEZ ALTAMIRANO
RESULTADOS	ING. MANUEL ROMERO BELTRAN
SATISFACCION DEL CLIENTE	ING. JAIME PALOMARES TORRES
ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	ING. RICARDO ARCEO MIAJES

APÉNDICE CUATRO



¡ Es el Cambio !

e ctivo





En CFE y SUTERM estamos realizando cambios para elevar la productividad y mejorar las condiciones de trabajo de nuestra Institución.

Como respuesta a tus peticiones y recomendaciones expresadas en la Encuesta sobre Clima Laboral, hemos establecido un nuevo **Sistema de Promociones, Ascesos, Remuneraciones e Incentivos Ligados a la Productividad.** Con él

recompensamos tu esfuerzo, responsabilidad, eficiencia, iniciativa, disposición, actitud hacia el trabajo, así como tu puntualidad y asistencia; promovemos tu capacitación y adiestramiento mediante Planes de Carrera, además de estimular tu participación en el logro de metas grupales lo que te dará la oportunidad de **obtener mayores ingresos, fortalecer el espíritu de equipo y aumentar la efectividad** de nuestra Institución.



¡ CoEfectivo para tu beneficio y el de tu familia !
Sendo más efectivos, daremos un **mejor servicio** a nuestros **clientes** y **cumpliremos nuestro compromiso con México.**



Adicionalmente a las prestaciones contractuales, el Nuevo Sistema...

- Permite que tu propio esfuerzo defina tu nivel de ingresos y desarrollo dentro de la Empresa.
¡Tú tienes la llave!
- Reconoce tu capacidad, actitud, disciplina, aptitud, voluntad de superación y de servicio, y te recompensa con **mayores ingresos.**
- **Facilita tu desarrollo y reconoces**, con planes de capacitación y adiestramiento independiente de tu antigüedad.
- **Recompensa tu fidelidad** hacia CFE, al establecer una **prestación adicional** de acuerdo a tus años de servicio.
- Estimula tu **profesionalismo** y actitud hacia el trabajo.
- Premia tu **puntualidad y asistencia.**
- Promueve y premia el **trabajo en equipo.**



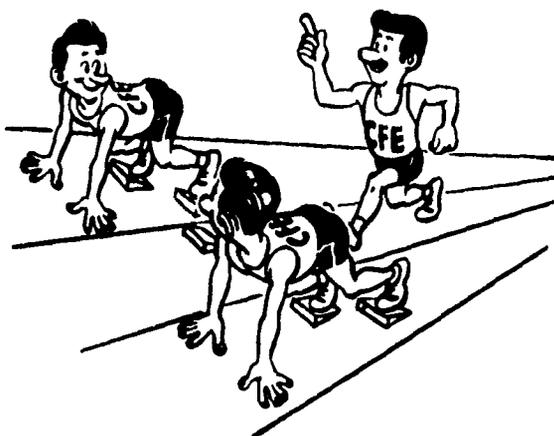
Todos estos cambios **positivos y relevantes**, son el resultado de la **voluntad y compromiso de CFE Y SUTERM** por lograr una **mayor eficiencia y productividad**, con el fin de dar un mejor servicio al menor costo posible, a todos nuestros clientes en beneficio de nuestro país.

Conoce las nuevas oportunidades y los Cambios que te ofrece este sistema.

3 CARACTERÍSTICAS

A partir de hoy, tu ingreso depende de:

1. El **salario del puesto** nel que eres titular.
2. Tu **nivel de desempeño**.
3. Tu **capacitación** para ascender de puesto en tu rama de actividad.
4. Tu **fidelidad** a la institución en razón a tus años de servicio **a partir del 1° de octubre de 1993**.
5. Tu participación en el **cumplimiento de las metas grupales**.
6. Tu **puntualidad y asistencia**.



Todos estos factores **aumentan tus ingresos**, el **bienestar de tu familia** y tus **posibilidades de desarrollo personal y profesional**.

APLICACIÓN DEL SISTEMA

¿Cómo ganar más en el mismo puesto?

A partir de hoy tu puesto está ubicado en un **Grupo Orgánico (categoría)**.

El Grupo Orgánico "GO" es aquel que agrupa diferentes puestos de la misma importancia, de acuerdo a sus características, funciones y conocimientos.

Tu Grupo Orgánico tiene 12 niveles de Desempeño "ND" cada uno de ellos corresponde a un Nivel de Salario "NS" y tu estás en uno de ellos. Cada Nivel Superior en tu Grupo Orgánico, representa para ti **una oportunidad de mejorar tu salario en función de tu desempeño.**

Tu Nivel de Desempeño es personal e intransferible.

Para que mejores tu salario, se medirá tu **Nivel de Desempeño**. Para ello, tu Jefe inmediato realizará una **evaluación semestral**.

El Comité Mixto de Productividad seleccionará, anualmente, hasta el 20% de los mejores trabajadores **según su desempeño.**

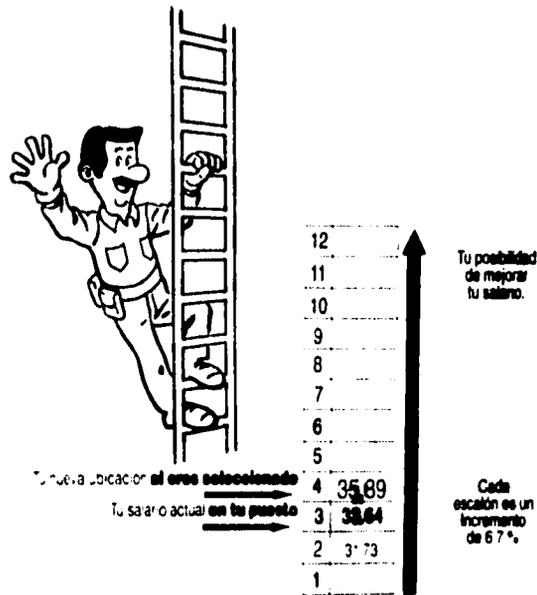
Recuerda que el SUTERM forma parte de este Comité.

Si tus méritos te ubican dentro de estos trabajadores, tendrás un incremento en tu salario tabulado del 6.7%

Tú puedes lograrlo; prepárate en tu puesto, ten **buena actitud** hacia tu trabajo, con tus compañeros y con los clientes que atiendes. Además, **organízate y cumple con calidad y oportunidad** tu trabajo.

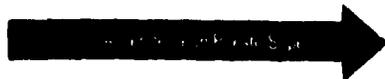
Ejemplo:

Tú puedes ganar más en tu mismo puesto, subiendo de Nivel de Desempeño como resultado de la evaluación de tu trabajo. Tu incremento de salario depende de tu desempeño anual en tu puesto.



Tu Grupo Orgánico contempla 12 Niveles de Desempeño o Salario.

Como ves, **sin necesidad de que haya una vacante** y sin que cambies de puesto, **puedes mejorar tu salario** en forma definitiva. **¡ De ti depende !**

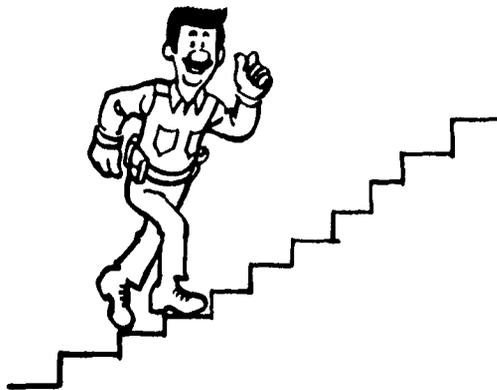


Si tienes interés, tú puedes ascender. Cuando exista un puesto vacante dentro de tu rama de actividad, participa activamente para obtenerlo.

Para ello, tienes que cumplir con los siguientes requisitos:

- Tener la **Constancia de Aptitud de tu puesto.**
- Haberte **capacitado** para el puesto superior.
- Haber obtenido la **Constancia de Aptitud del puesto superior** que deseas alcanzar, previamente a la convocatoria del **Comité Mixto de Productividad (CFE- SUTERM)** para la selección de candidatos.
- **Presentar tu solicitud** para ocuparlo.
- **Participar en el Proceso de Selección.**

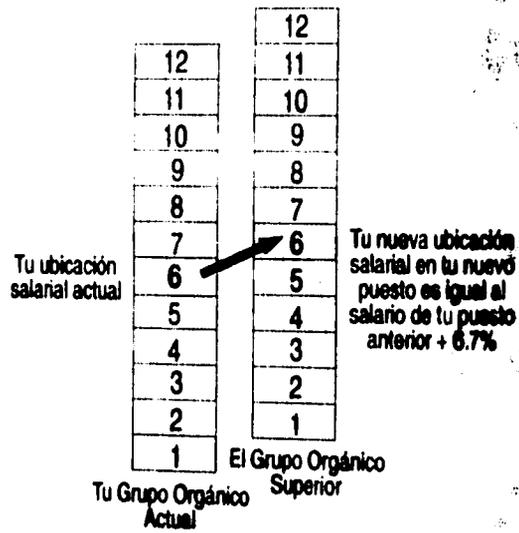
Si eres seleccionado por el **Comité Mixto de Productividad**, este emitirá el acta correspondiente y el **SUTERM** formulará tu propuesta para cubrir la vacante, con lo que obtendrás el nombramiento definitivo y el respectivo incremento a tu salario.



Ejemplo:

Si participas en el proceso de selección, tú puedes ascender a un puesto de un Grupo Orgánico (categoría) superior al tuyo. Al ser seleccionado, tu salario se incrementará en 6.7%.

NIVELES DE SALARIO



Tu capacitación es vital para mejorar

La **capacitación** te da los conocimientos que te permiten hacer tu trabajo con **mayor eficiencia, facilidad, seguridad, calidad y satisfacción personal.**

Asimismo, es un factor muy importante para que puedas **obtener la Constancia de Aptitud que te permitirá ascender de puesto**, de nivel de desempeño.

Para participar en tu puesto

- Pregúntale a tu jefe inmediato o al Comité Mixto de Productividad cuáles son las **características y conocimientos** que requiere tu puesto.
- Pídele que te ayude a **determinar tus necesidades** de capacitación, así como los conocimientos y las habilidades que te hacen falta.
- **Participa en los cursos de capacitación.**
- Una vez cumplida tu capacitación y si es satisfactoria, obtendrás el **certificado correspondiente.**
- Al acreditar todos los cursos y obtener las habilidades requeridas para el puesto, el Comité Mixto de Productividad te otorgará tu **Constancia de Aptitud**, para el puesto que desempeñas.
- **Si quieres pasar de temporal a base**, además de cumplir los requisitos de ingreso tienes la obligación de Capacitarte y **ser parte del 25% del total de los Trabajadores propuestos por el SUTERM**, que tienen esta opción dentro de tu Centro de Trabajo.





- Preguntale a tu Jefe inmediato o al Comité Mixto de Productividad cuáles son los **conocimientos y habilidades** que requieren los puestos superiores que te interesan.
 - **Capacítate para el ascenso;** una vez cumplida tu capacitación, y si es satisfactoria, obtendrás el **certificado correspondiente**.
 - De lograr todos los créditos necesarios, el Comité Mixto de Productividad te otorgará tu **Constancia de Aptitud** para el puesto superior. Esta Constancia de Aptitud es la **"llave"** de tu **desarrollo profesional**, de acuerdo con tu **Plan de Carrera** en la institución. Pronto conocerás este **Plan de Carrera** que **CFE y SUTERM** tienen para ti.
- La Capacitación es clave para aumentar tus ingresos.**





Tus años de Servicio son muy valiosos. Por ello, adicionalmente te otorgamos una compensación con base en tu salario tabulado y de acuerdo con tus años de servicio. **Tu Fielidad es personal e intransferible.**

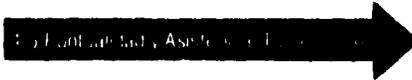
A partir del 1º de octubre de 1993, **cada 3 años** recibirás una **compensación** equivalente al 1.5% de tu salario tabulado y al jubilarte por años de servicio, recibirás el porcentaje que hayas acumulado integrándolo al salario que se tome como base para cuantificar tu pensión



La compensación máxima será del 15% por 30 años o más de servicio, contados a partir de la fecha mencionada



Como un reconocimiento a la antigüedad que muchos de nuestros trabajadores han acumulado en CFE, se otorga, por una sola vez, un **Bono Extraordinario por Fielidad a la Institución**, el cual se pagó en función de la fecha de ingreso hasta el 30 de septiembre de 1993 en dos partes: el 50% en diciembre pasado y el 50% restante en el primer semestre de 1994.



La Evaluación Semestral del Desempeño toma muy en cuenta tu **Puntualidad y Asistencia**, independientemente de que si **eres cumplido** en este aspecto tendrás derecho al 75% de los incentivos catorcenales y anuales que tú ya conoces. A partir del 1- de enero de 1994, serán como siguen:



INCENTIVO CATORCENAL

Por cada catorcena laborada **completa**, conforme a las reglas especificadas en el **Sistema de Incentivos a la Constancia y Puntualidad**, recibirás un incentivo equivalente al **75% de un día de salario tabulado**.

INCENTIVO ANUAL

Adicionalmente al catorcenal, tú puedes recibir un **Incentivo Anual** que se te pagará junto con el Fondo de Previsión, por la **acumulación de catorcenas** en las que hayas recibido el Incentivo a la Constancia y Puntualidad, como está indicado en las reglas generales de este Sistema. El Incentivo Anual será equivalente al importe de los días de salario tabulado, como se explica a continuación:

NUMERO DE CATORCENAS CON INCENTIVO	DIAS DE INCENTIVO ANUAL
10 - 14	3.75
15 - 19	5.25
20 o mas	7.50

4 Trabaja en equipo para ganar más

Los **Incentivos Grupales "10"** tienden a fomentar el **trabajo en equipo** y son semestrales. Trabajando con tus compañeros lograrás un **desempeño más eficiente** que te permita alcanzar las metas de Productividad y te gratificará con **más días de Salario**.



El trabajo en Equipo te permite alcanzar tus metas y aumentar tus ingresos

El Comité Mixto de Productividad te indicará cuales son las metas convenidas y cómo obtener los incentivos

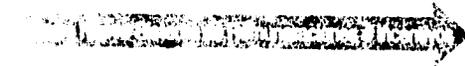
Pronto recibirás más información



¡ Qué Efectivo!

Como puedes observar, **ahora tu ingreso depende de ti**; de las características de tu puesto, del grado con que lo domines, de tu responsabilidad, desempeño, fidelidad, iniciativa, actitud, calidad, puntualidad y asistencia, así como de tu interés por capacitarte para ascender, además de tu trabajo en equipo.





- desarrollarte personal y profesionalmente.
- más bienestar a tu familia.
- mejorar tus ingresos.
- Valora tu desempeño
- Recompensa tu fidelidad
- Fomenta la efectividad y productividad

• servicio de mayor calidad y al menor costo posible.

Con todos estos principios y oportunidades, eres dueño y artífice de tu desarrollo personal.



Trabaja con **toda tu energía**, individualmente y en equipo, y goza con tu familia de los beneficios de este sistema.
¡Intégrate con los CeFEctivos!