



26
2 es.

Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela Nacional de Estudios Profesionales

Acatlán

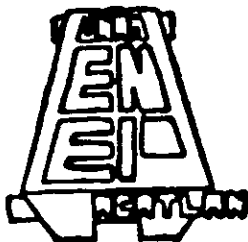
Del dicho al hecho...sin ningún trecho

Análisis de medios y propuestas de comunicación para el
Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana

Reporte final de investigación

que para obtener el título de Licenciado en Periodismo y
Comunicación Colectiva en la opción de seminario taller
extracurricular presenta:

Miguel Angel Jaimes Terán



asesor: Lic. Martín Camacho Roque

Acatlán, Estado de México

1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

260273



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.

mi táctica es
 ser franco
y saber que sos franca
y que no nos vendamos
simulacros
para que entre los dos
no haya telón
 ni abismos

Mario Benedetti

INDICE

Agradecimientos	I
Introducción	III
Capítulo I	2
1. Dime con quien andas...	
El Sindicato de Telefonistas y su entorno	
1.1 Datos para la memoria	3
1.1.1. La génesis	3
1.1.2. El Movimiento Restaurador	5
1.1.3. La usurpación	7
1.1.4. La democratización	9
1.1.5. De LUX al RESTAURADOR 22 DE ABRIL	
publicaciones del STRM	11
1.2. Análisis Sistémico del STRM y su Oficina de Prensa	14
1.2.1. Organización: elementos y definición	14
1.2.2. Sistema: conceptos y definición	16
1.2.3. El STRM y su OP como sistemas	18
1.3. Análisis Contingente del STRM y su OP	22
1.4. Análisis Situacional	24
Capítulo II	28
2. Caras vemos...	
Estructura formal de la OP del STRM	
2.1. Sindicalismo mexicano actual	29
2.2. Filosofía del STRM	32
2.3. Objetivos de la Oficina de Prensa	34
2.4. Estructura formal de la OP del STRM	36
Capítulo III	42
3....corazones no sabemos	
Dimensión funcional de la OP del STRM	
3.1. Funcionamiento Vs normatividad	42
3.2. Proceso de producción de la OP	46
3.3. Grupos y actores en la OP	50

3.4. Liderazgo en la Oficina de Prensa	52
Capítulo IV	56
4. Hablando se entiende la gente	
Análisis del proceso comunicativo en la OP del STRM	
4.1. Comunicación: conceptos básicos	57
4.2. Información	60
4.3. Comunicación organizacional	61
4.4. Proceso metodológico	64
4.5. Instrumento de investigación	69
4.6. Resultados	72
Capítulo V	75
5. La verdad no peca...	
Diagnósticos y propuestas de comunicación para el STRM	
5.1. Entorno del STRM y su Oficina de Prensa	76
5.2. Estructura formal de la OP del STRM	79
5.3. Dimensión funcional de la OP del STRM	80
5.4. Problemas comunicativos en la OP del STRM	82
5.5. Cultura de los telefonistas	84
5.6. Propuestas de comunicación	86
5.6.1. Propuesta general	86
5.6.2. Objetivo general	86
5.6.3. Objetivos particulares	87
5.7. Estrategias	87
5.8. Técnicas de intervención	90
5.9. Evaluación de la propuesta	92
Conclusiones	94
Notas	100
Bibliografía	106
Hemerografía	108

El agradecimiento, creo, es una de las virtudes que el ser humano no debe perder jamás, por eso en esta ocasión quiero agradecer y dedicar este trabajo:

a **Dios**, en quien a pesar de todo lo que me dicen aún creo, por concederme la capacidad y la oportunidad de aprender.

a **mis padres**: Alejandro Jaimes y Carmen Terán, por darme la vida y enseñarme a aprovechar lo que Dios me dio, ambas cosas suficientes para mí.

a **mis hermanos**: Araceli, Alejandro, Aureola, Daniel, Teresita y Gabriela,

a **mi familia** toda, por su compañía y comprensión de todos los días.

a **Graciela**, mi novia eterna, mi esposa hoy, por todo el apoyo y cariño que incondicionalmente me ha brindado en 16 años.

a **mis amigos**: Octavio, Jorge, Elizabeth y Rodolfo, sólo por eso, por ser mis amigos.

a **mis profesores**: Jorge Pérez, Javier Avila, Enrique Arellano, Jaime Pérez, especialmente

a **mi asesor** Martín Camacho, por compartir conmigo un poco de lo mucho que saben.

Quiero también dedicar este trabajo a mis abuelos maternos (quizó el destino que sólo a ellos conociera y que ahora ya no estén conmigo) y agradecerles:

A ella, **Dolores Monroy**, todos sus consejos basados en la sabiduría popular de los refranes, pues me enseñaron que ***sólo trabajando se come pan grande***.

A él, **José Terán**, por sus ejemplos diarios, de los que aprendí que con amor a lo que se hace más que trabajo es un placer.

Finalmente, pero con todo mi amor, agradezco y dedico este trabajo a **mis hijas**, Cristina Abigail y Mayra Alejandra, porque su llegada me impulsó, no a concluir una licenciatura, sino a iniciar un proyecto de vida.

A todos GRACIAS, muchas gracias por hacer de mi lo que soy.

INTRODUCCION

El estudio de los procesos de comunicación, no cabe duda, se está convirtiendo en una herramienta de gran utilidad para el mejor funcionamiento de las organizaciones actuales, no importa su tamaño o la actividad a la que se dedique; ésto particularmente por las aportaciones que la comunicación hace al incremento de la productividad.

No se debe pensar, sin embargo, que la comunicación es la panacea para solucionar todos los problemas organizacionales, pero se debe considerar que la aplicación de sus metodologías es un buen inicio para la detección de áreas conflictivas en el proceso de producción; ya sea porque el producto final no satisface las necesidades para la cuales fue creado, o porque los procesos pierden lógica y coherencia, o por que a pesar de que los procedimientos tienen años de realizarse aún no se normativizan y por lo tanto cambian constantemente, generando confusión entre los miembros de la organización.

Es entonces, desde la perspectiva de las Ciencias de la Comunicación, particularmente de la Comunicación Organizacional, que se analiza y se trata de solucionar algunos de los problemas de distribución de mensajes del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana.

Lo que interesa es el manejo de la información, particularmente al interior del STRM, partiendo de la estructura y funcionamiento de la Oficina de Prensa, así como de la producción de sus medios internos.

El objeto de estudio es la Oficina de Prensa, sin embargo, dada la interdependencia que mantiene con el Comité Ejecutivo Nacional, especialmente con la Secretaría General, resulta imposible desligar sus actuaciones de los proyectos y acciones de la dirigencia sindical.

Se busca conocer si las actividades de la OP responden a las necesidades de comunicación interna del sindicato, así como saber si los proyectos, programas y acciones de la organización son conocidos en tiempo y forma por las bases. Para lograrlo se realizan cuatro análisis de la organización, con base en los cuales se presenta una propuesta de trabajo.

Se parte de tres premisas:

Primera, la comunicación interna, a diferencia de la comunicación masiva, es absolutamente parcial y subjetiva, es decir, no sólo cumple con informar, debe también propiciar sentimientos hacia la organización, éstos en el más positivo de los sentidos.

Segunda, la comunicación interna debe propiciar la participación abierta y directa de todos los miembros de la organización, cada integrante debe sentirse parte de ella, debe compartir la filosofía y los objetivos corporativos entre otras cosas, lo cual se logra con un ejercicio constante de comunicación.

Tercera, la comunicación interna debe lograr que los miembros de la organización conozcan, en tiempo y forma, los qué, los cómo y los por qué de las decisiones que se toman. Es necesario señalar que en este rubro existen diferentes niveles, no todos deben o pueden enterarse de los detalles de lo que sucede, sin embargo, hay datos básicos que todos los integrantes deben manejar.

La hipótesis manejada en este trabajo es que la actual estructura de la Oficina de Prensa no permite una plena realización de la labor comunicativa, pues existe anarquía organizativa en su interior. Es decir, los miembros no comparten la misma idea de lo que se debe o no se debe hacer en la oficina.

En el capítulo uno se estudia el entorno en el cual se ha desarrollado el Sindicato de Telefonistas, y por ende su Oficina de Prensa. En él se explica la evolución histórica del

STRM, y se describen los ambientes, tanto general como activo, a los que ha tenido que enfrentarse en aras de lograr sus objetivos. De la OP se narra también su devenir, siempre desde la perspectiva de producción de la revista interna, la cual se ha adecuado, como lo hacen la mayoría de los medios internos, a los intereses particulares de cada grupo dirigente.

Para realizar este primer análisis se toman los conceptos de la Teoría de Sistemas, la cual se puede resumir a partir de sus dos principales postulados:

La apertura de la organización al medio ambiente.

La interrelación entre las partes de la organización o sistema.

Es decir, la Teoría de Sistemas explica a la organización dentro de una estructura social.

En el capítulo dos se describe la conformación particular de la Oficina de Prensa y se analiza si es la idónea para llevar a cabo la doble función que tiene: producir y distribuir los mensajes del Sindicato de Telefonistas, tanto al interior como al exterior.

Se parte de conocer la filosofía del STRM y la adecuación de ésta a los objetivos de la OP, así como la distribución de puestos y actividades al interior de la oficina.

El capítulo tres da cuenta de la dimensión funcional de la OP del Sindicato de Telefonistas, es decir, de la forma en que realmente se realizan las cosas. En él se describen los procesos de trabajo, particularmente el proceso de producción de la revista interna del sindicato, así como los actores y grupos que en ella se desenvuelven.

A partir de este análisis se detectan los principales problemas que tiene que enfrentar la OP para efficientar su productividad al confeccionar la revista u otros medios de comunicación interna.

El cuarto capítulo de este trabajo se encarga del proceso comunicativo, tanto en la Oficina de Prensa como en el sindicato en su conjunto. Se inicia con la explicación de diversos modelos de comunicación utilizados hasta la fecha. Si bien es cierto que algunos de ellos ya fueron rebasados, su utilización en este trabajo es más bien con fines ilustrativos, amén de que hay que pensar que al menos los elementos básicos (emisor - mensaje - receptor) permanecen.

En el capítulo final, el cinco, se plantea una propuesta general para la resolución de los problemas que aquejan a la Oficina de Prensa en sus conformación o estructura, y que influyen para que el mensaje del Sindicato de Telefonistas sufra en ocasiones algunos contratiempos .

Durante el trabajo de investigación, que se realizó de abril a diciembre de 1997, se detectaron situaciones que, pareciera, nada tiene que ver con el ámbito de la comunicación, como por ejemplo la falta de formalización al interior de la OP lo que provoca discrepancias entre los actores; discrepancias que, debe considerarse, se producen a partir de la falta de normas que rijan sus actividades.

Se habla de una "lucha por el poder" al interior de la OP, pero se considera que ésta es producto de la falta de definición de puestos y funciones de los integrantes, ya que si alguno de los miembros no sabe que lugar preciso ocupa en la estructura, tanto del suprasistema (STRM) como del sistema objeto de este estudio (OP), pretenderá adjudicarse rangos que no le corresponden.

Como se mencionó arriba la utilización de métodos y técnicas de análisis comunicativo permiten conocer o detectar problemas en las organizaciones, sin embargo, debe quedar claro que la solución no siempre se resuelve con tareas o actividades de comunicación como sucedió en este trabajo, donde los análisis

respectivos indicaron que las dificultades se deben más a la forma de organizarse que a la forma de comunicarse entre los integrantes de la OP del Sindicato de Telefonistas, por eso la propuesta general para solucionar las dificultades tienden más al ámbito de la planeación administrativa que al de las tareas de comunicación.

S T R M

Capítulo I
Dime con quien andas
El Sindicato de Telefonistas y su entorno

Capítulo I

1. Dime con quien andas...

(El Sindicato de Telefonistas y su entorno)

Estudiar a las organizaciones actuales implica analizar no sólo su desarrollo interno, sino también su desenvolvimiento externo para saber por qué actúan de tal o cual forma para cumplir sus objetivos.

Para comprenderlas debemos empezar, entonces, por comprender las relaciones que mantuvieron o mantienen con organizaciones que son afines a su filosofía o con aquellas que la rechazan, además de saber como actúan para enfrentar sus crisis, sus contingencias, tanto en lo funcional como en lo estructural.

El objeto de este estudio es la Oficina de Prensa del Sindicato de Telefonistas, sin embargo, es necesario analizar también a la organización en su conjunto, es decir, al suprasistema STRM pues todos los cambios que afectan al sindicato afectan por consiguiente a la OP, ya que ésta es la encargada de difundir, al interior y al exterior, los proyectos y programas del sindicato y sus actuaciones deben ir acordes a los intereses de la organización.

En este capítulo se analiza el desarrollo histórico del Sindicato de Telefonistas y su Oficina de Prensa, tomando como guía su trabajo de edición de la revista interna, se estudian además las relaciones que el STRM mantiene con otras organizaciones, así como aquellas que se dan entre la organización y la Oficina de Prensa, además de sus métodos de actuación para resolver problemas.

1.1. Datos para la memoria.

En la historia del movimiento sindical de los telefonistas se distinguen cuatro etapas importantes, identificables a partir de la transición del poder, es decir, la forma en la que se cambia de una dirigencia a otra.

Estas etapas se pueden clasificar como: 1) La génesis, 2) El Movimiento Restaurador, 3) La usurpación y 4) La democratización. Algunas de éstas se caracterizan por su afán vanguardista, otras por sus retrocesos, tanto políticos como laborales.

1.1.1. La génesis.

De acuerdo con María Xelhuanzi López, asesora del STRM y autora del libro *Doce años* (1) en el que narra la historia del Sindicato de Telefonistas, La génesis de la lucha telefonista se inicia con la creación de la Compañía Telefónica Mexicana en 1882, la cual en 1905 pasó a ser Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana. En 1903 se fundó la Compañía Lars Magnus Ericsson para competir con la CTTM.

Los trabajadores de ambas empresas contaron desde sus inicios con sus respectivos sindicatos, organizaciones que buscaban, por separado, no sólo mejorar sus condiciones de vida y laborales, sino que crearon un movimiento continuo de defensa frente a la imposición y prepotencia del capital extranjero (2).

El periodo cardenista fue muy propicio para estas manifestaciones ya que “a partir de 1935 los trabajadores de Ericsson iniciaron intensas movilizaciones que se reprodujeron entre los telefonistas de otras grandes y pequeñas empresas del ramo (3). Bajo el liderazgo de Ignacio Garnica realizaron paros, huelgas de brazos caídos, indisciplina en

las labores, sabotaje a instalaciones, pérdidas intencionales de material y herramientas y otras acciones tendientes a conseguir mejoras en sus condiciones económicas y laborales". (4)

Al finalizar los años 40's Ericsson entabló arreglos con el capitalista sueco Axel L. Wenner-Gren y el resultado fue la creación de la empresa **Teléfonos de México S.A.** en diciembre de 1947 (5).

De esta manera se propició también la integración laboral y política de los trabajadores, ya que el Sindicato Nacional de Telefonistas, que aglutinaba a quienes laboraban en Ericsson se convirtió en el organismo representante de los trabajadores de la nueva compañía y de aquellos que se encontraban en las pequeñas y medianas empresas de la industria telefónica que poco a poco se fueron fusionando a Telmex.

Los planes expansionistas del grupo Ericsson no se detuvieron y, en 1949, Telmex compró a la Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana, por lo que la fusión entre los sindicatos de las dos empresas no se hizo esperar y dio lugar a la creación del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana.

El STRM fue registrado como sindicato de industria de acuerdo a la fracción V del artículo 233 de la Ley Federal del Trabajo, y con el número 2493 del Departamento de Asociaciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (6)

De acuerdo con Xelhuantzi, los primeros años del STRM no fueron fáciles. Las diversas tendencias y los diferentes niveles de conciencia política y organizativa de los trabajadores provocaron contradicciones y hasta retrocesos en la nueva vida sindical. La fusión de Ericsson y Mexicana planteó, además, el problema de la unidad de los trabajadores.

Fernando Murrieta Pérez fue el primer secretario general del Sindicato de Telefonistas. A él le tocó representar a un gremio medianamente integrado y a una organización vertical en su estructura y en sus procedimientos, características de las organizaciones políticas de los años 50's.

La administración de Murrieta, así como la de su sucesor Jorge Ayala Ramírez, quien asumió el liderazgo en 1952 y se reeligió en 1954 y 1956, se caracterizaron por la total entrega de los intereses sindicales al patrón, que mantenía su política expansionista y se dedicaba a intervenir en la vida interna del sindicato.

1.1.2. El Movimiento Restaurador.

"En el año de 1958, ante la inminente reelección de Jorge Ayala Ramírez como secretario general del Comité Ejecutivo Nacional, un grupo significativo de trabajadores de base optó por coalicionarse y presentar una planilla de verdadera oposición, capaz de lograr el concenso nacional de los trabajadores telefonistas e impedir el continuismo reeleccionista." (7).

Esta Planilla se llamó **Movimiento Restaurador de la Democracia Sindical** (MRDS). Estaba encabezada por Pedro García Zendejas y obtuvo un holgado triunfo sobre la planilla de Jorge Ayala en las elecciones.

El contexto en el que se realizó este movimiento democratizador del STRM fue el de la llamada crisis política de 1958-1959, periodo que se caracterizó por una oleada de movimientos de insurgencia sindical en México que desembocaban en dos vertientes: a) la demanda de incremento salarial y b) las demandas en favor de la depuración de las organizaciones sindicales.

El Movimiento Restaurador buscó satisfacer ambas demandas, sin embargo, por las situaciones que vivía en ese momento se inclinó por democratizar a la organización, lo que se observa cuando "durante los movimientos de protesta obrera que se produjeron [en México] a partir de 1958, los telefonistas se lanzaron a la lucha para rescatar el control de su sindicato." (8).

Para el Movimiento Restaurador no fue fácil legitimar su representatividad, ya que antes de su derrumbe Jorge Ayala aplicó la clausula de exclusión a los principales líderes del MRDS entre los que se encontraba García Zendejas.

Con este pretexto las autoridades laborales desconocieron a la dirigencia del Restaurador lo que provocó el estallido de la huelga el 27 de enero de 1959, movimiento que fue declarado ilegal por la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje.

"La represión policiaca y política de que fueron objeto los telefonistas en la huelga motivó, junto con el regreso al trabajo, un cambio de táctica en su acción...que se expresó a través de paros escalonados y movimientos de brazos caídos". (9)

Con esta presión las autoridades no tuvieron más opción que aceptar la realización de un referendun para determinar quien tenía la mayoría, si el grupo de Ayala o el MRDS; sin embargo, impusieron ciertas condiciones entre las que figuraban cambios de personas en la dirección del Movimiento Restaurador. Entre los cambios se contaba a Pedro García Zendejas quien fue sustituido por Agustín Avencia Escobedo.

El nuevo dirigente del MRDS tomó posesión el 1 de agosto de 1959 con el apoyo absoluto de las bases, por lo que se convirtió en el tercer secretario general del Comité Ejecutivo Nacional del Sindicato de Telefonistas.

La primera tarea que tuvo que enfrentar el Movimiento Restaurador, ya en la dirección sindical, fue la convención anual en la que se determinó, entre otras cosas, la

decisión del Sindicato de Telefonistas de abandonar la Confederación de Trabajadores de México, así como la discusión y aprobación de los nuevos estatutos de la organización.

Ibarra señala que "al triunfar el Movimiento Restaurador de la Democracia Sindical, los telefonistas no podíamos seguir en la CTM, porque todos sabíamos que el principal apoyo de los líderes espurios (sic) les fue proporcionado por los cetemistas. Nuestra 7a Asamblea Nacional con verdadero acierto y por acuerdo unánime determinó el rompimiento de relaciones con la CTM pero, por otra parte, no era conveniente que nuestro sindicato quedara aislado, porque las necesidades a las que tenía que hacer frente hacían presente la urgencia de celebrar alianzas con otras organizaciones sindicales" (10).

Avencia tuvo que enfrentar también la revisión contractual de 1960, considerada como factor estratégico en el fortalecimiento de la organización tanto al interior como al exterior, por lo que se decidió también la firma de un pacto de solidaridad con los trabajadores electricistas.

1.1.3. La usurpación.

Para su desfortuna el MRDS no pudo homogenizar su filosofía entre las bases, ya que desde el interior "las facciones simpatizantes de Jorge Ayala realizaban actos tendientes a sabotear al Restaurador. Hubo, en suma, un despliegue de actitudes disidentes." (11).

Esta falta de unidad entre las bases permitió que luego de las elecciones de 1961 (realizadas del 20 de junio al 5 de julio) y después de una serie de maniobras antisindicales y proempresariales, el Restaurador perdiera la dirección del sindicato

gracias al fallo del juez segundo de distrito en materia administrativa, Vicente Aguinaco Alemán.

El fallo del juez, dictado el 20 de mayo de 1961, dió inicio al periodo de **usurpación** en el STRM, ya que fue una autoridad no laboral la que en ese momento decidió la suerte de la organización. Con este fallo se favoreció a Manuel Guzmán Reveles, representante de la planilla Guinda y Gris, una de las contendientes y perdedoras de las elecciones.

Con la llegada de Guzmán Reveles el Sindicato de Telefonistas sufrió importantes retrocesos: se agudizaron los problemas del Departamento de Redes y se incrementaron los despidos en el mismo, se frustró la recuperación de la Clausula 9° y se cambió la fecha de firma del Contrato Colectivo de Trabajo, del 16 de marzo al 25 de abril, con lo cual se anuló el efecto político de las revisiones paralelas del STRM y del Sindicato Mexicano de Electricistas (SME).

Sin embargo, "Telmex decidió que al igual que su ascenso, la destitución de Guzmán Reveles debía ser resulta por la empresa y por nadie más. Así que, aprovechando la ausencia de éste por un viaje, propuso a Antonio Sánchez Torres, administrador de la cooperativa Sinatel para ocupar la secretaria general."(12).

Sánchez Torres dirigió al STRM durante 1964-1966, al termino de su gestión Salustio Salgado ascendió a la dirigencia nacional.

Al igual que las dirigencias anteriores, la de Salgado se caracterizó por beneficiar a sectores minoritarios del gremio lo que provocó una escaza participación de los trabajadores, quienes no lograron una apreciación política profunda acerca del papel de su organización en la transformación de la industria.

En este sentido uno de los principales desaciertos del salgadismo fue no dar cause a las prioridades de cambio y apertura política.

"Los telefonistas constituían un nuevo tipo de trabajador en su perfil educativo, generacional y hasta familiar. Poletarios cuya escolaridad promedio era muy superior a la de los trabajadores de otros sindicatos industriales...sectores sindicales compuestos por una gran cantidad de mujeres *jefes de familia*. Los telefonistas diferían en mucho del trabajador industrial tradicional y de sus formas de representación y liderazgo."(13)

Hay quienes aún piensan que Salustio Salgado no actuó tanto en contra de las bases, sino que lo hizo a espaldas de ellas, es decir, pretendió manejar a la organización sin consultarlas, situación que no pudo durar y explotó con la firma, sin discusión, del Contrato Colectivo de Trabajo del bienio 1976-1978.

1.1.4. La democratización.

La etapa de **democratización** del STRM se inicia por el descontento de varios departamentos al nuevo Contrato Colectivo. Las operadoras jugaron un papel importante en el nuevo movimiento, fueron las primeras en inconformarse y se lanzaron a un paro, además se dieron a la tarea de informar a todas las secciones sobre lo que estaba pasando.

"Sin duda fue el comportamiento de las operadoras lo que hizo posible la etapa depuradora y su continuidad democratizadora. El movimiento que se inició el 22 de abril de 1976 fue ante todo un movimiento de los trabajadores de base, y si bien es cierto que la empresa tenía intereses colocados en él, a fin de cuentas lo decisivo fue que los trabajadores se convirtieron en actores del proceso." (14).

De este movimiento surgió Francisco Hernández Juárez como nuevo secretario general del CEN telefonista. Un dirigente inexperto (15), pero de quien sus seguidores opinan que supo unificar el criterio de los telefonistas y brindar al STRM un enfoque político de vanguardia.

Entre los primeros retos que tuvo que enfrentar el nuevo CEN estuvieron las reformas estatutarias, que entre otras cosas ampliaban la participación de los miembros en las decisiones de la organización al crear las delegaciones de sección de departamento, se incrementó el número de delegados a las convenciones nacionales ordinarias y extraordinarias de acuerdo a la cantidad de representados, y se decretó la no intervención del sindicato como organismo en las luchas electorales para designar funcionarios de elección popular. (16).

La realización de la Primera Convención Nacional Ordinaria Democrática de los Telefonistas fue otro proceso que permitió unificar más a los trabajadores. En ella se decidió:

- 1.- Mantenerse como miembros del Congreso del Trabajo pero abandonar el Partido Revolucionario Institucional.
- 2.- Incrementar los recursos económicos de las secciones foraneas a un 70 por ciento de sus aportaciones.
- 3.- Se volvió al voto directo y secreto para elegir al Comité Ejecutivo Nacional.
- 4.- Se estableció que el secretario general debía ser un representante gobernado por la voluntad mayoritaria de las bases sindicales, por el espíritu de los Estatutos y no tener poderes casi absolutos y de decisión propia.

Al paso del tiempo el Sindicato de Telefonistas encabezado por Hernández-Juárez ha tenido que enfrentar diversos acontecimientos que de una manera u otra marcaron su perfil; los más recientes son:

- 1.- Las discrepancias con la CTM y la creación de la Federación de Sindicatos de Empresas de Bienes y Servicios (Fesebs).
- 2.- La desincorporación de Teléfonos de México y su concesión a la iniciativa privada.
- 3.- La apertura de la industria telefónica y de telecomunicaciones a la competencia.
- 4.- La participación en la creación de la Unión Nacional de Trabajadores (UNT).

Actualmente el Sindicato de Telefonistas está adquiriendo una postura política de cooperación y entendimiento con la empresa, sin olvidar los lineamientos de defensa laboral que le dieron vida.

1.1.5. De LUX al RESTAURADOR 22 DE ABRIL, **publicaciones del STRM.**

El STRM siempre ha considerado que la comunicación entre la dirigencia y las bases es indispensable, por lo que en cada una de las etapas antes descritas ha realizado diferentes ejercicios comunicativos y de información; y aunque el más importante de ellos es sin duda el que se da verbalmente, particularmente por medio de las asambleas (sobre este tema se abundará en el capítulo 4 de este trabajo), la producción de revistas para distribuir el mensaje de la dirigencia también tiene un lugar en el sindicato.

Un breve análisis, tanto de contenido como de diseño, nos permiten concluir que las revistas internas del STRM adolecen de los requisitos básicos del periodismo, sin embargo, esto es comprensible si se considera que no es objetivo principal de la organización realizar estas actividades.

Cuenta el trabajador telefonista José García Mendez (17) que la tradición periodística, por así llamarla, del STRM se inicia cuando los sindicatos de Ericsson y de la Compañía Telefónica y Telegráfica formaban parte de la Confederación Nacional de Electricistas, en donde se editaba la revista **LUX**, cuyo contenido era principalmente cultural y con artículos de interés general.

Se desconoce el dato preciso de su tiraje, pero se sabe que se entregaba a cada uno de los miembros de la Confederación y su costo de impresión era de cinco pesos por cada 500 ejemplares.

En 1941 el Sindicato Nacional de los Telefonistas (Sinatel), que aglutinaba a los trabajadores de la CTTM, decidió separarse de la Confederación Nacional de Electricistas e inició en su interior la edición de una revista propia que bautizó con sus siglas **SINATEL**.

En esta publicación se mantuvieron algunas de las características de **LUX**, pues incluía también artículos culturales y de interés general, la novedad es que insertó también algunos textos sobre la nueva tecnología que en ese momento la empresa estaba adquiriendo para mejorar el servicio telefónico.

Se explicaba por ejemplo las características y el funcionamiento de los nuevos equipos, así como el perfil necesario de los trabajadores que habrían de manejarlos.

Con Jorge Ayala Ramirez, de 1952 a 1954, el Sindicato de Telefonistas editaba la revista interna **UNIDAD** a través de la cual pretendía, como su nombre lo indica, unificar al gremio telefonista, sin embargo, no se apartó demasiado del esquema y la línea editorial anteriores por lo que la publicación paso un tanto inadvertida para los trabajadores.

Durante su corta estancia en la dirigencia sindical el Movimiento Restaurador editó la revista **EL RESTAURADOR**, cuya principal característica fue la de incluir notas y reportajes sobre la vida sindical, tanto del STRM como de otras organizaciones afines.

El contenido de esta publicación era de estrecha vinculación entre la dirigencia y las bases del sindicato.

Durante la etapa conocida como La Usurpación el Sindicato de Telefonistas editó la revista **1° DE AGOSTO** (este nombre con referencia clara a la fecha en que se fundó el STRM) la cual regresó a los esquemas de las primeras publicaciones, en donde se comentaban asuntos no sindicales.

De echo, afirma García Mendez; sus artículos no correspondían a los intereses o necesidades de información de los agremiados al Sindicato de Telefonistas y pretendían utilizarse más como instrumento de control ideológico, además de que retrataban la vida social de algunos de los integrantes del Comité Ejecutivo Nacional, que distaba mucho de ser parecida a la de las bases en general.

Con Hernández Juárez surge la revista **RESTAURADOR 22 DE ABRIL**, cuyo principal reto es retomar la filosofía democratizadora que impulso el Movimiento Restaurador de García Zendejas.

El nombre de esta publicación responde a que retoma la línea editorial de **EL RESTAURADOR** de finales de los años 50's, y hace alusión al movimiento encabezado por Francisco Hernández que inició precisamente el 22 de abril de 1976.

La revista incluye en sus paginas artículos que hablan sobre lo que sucede en el STRM y en otras organizaciones similares, publica también textos sobre actividades que la empresa Telefonos de México realiza o pretende realizar y que afecta a los trabajadores, así como temas afines al sindicalismo y los intereses del sector laboral.

En los últimos cinco años se ha insistido en invitar a los integrantes del sindicato a que participen en la confección de la revista enviando material para su publicación, el cual puede tocar temas diversos, ya que, a decir del editor actual, se pretende conocer cómo son, cómo piensan y qué desean los telefonistas de hoy.

1.2. Análisis Sistémico del STRM y su Oficina de Prensa.

Realizar un análisis a partir de los conceptos de la Teoría de Sistemas permite ubicar a la organización en su contexto o entorno y comprender por lo tanto qué desea y cómo pretende realizarlo, es necesario antes revisar algunos conceptos tanto de la Teoría de la Organización como de la Teoría de Sistema para luego aplicarlos al Sindicato de Telefonistas y su Oficina de Prensa, objeto de este estudio.

1.2.1 Organización: elementos y definición.

Antes de pretender una definición del concepto *organización* es necesario comprender que ésta nace de la coordinación de esfuerzos que un grupo de individuos realiza para alcanzar objetivos comunes, que de manera aislada sería difícil, sino imposible de conseguir.

Los elementos básicos que hay que considerar para establecer una definición del término son:

1.- **Tamaño.**- determinado principalmente por el número de personas inmersas en la organización. En este sentido la unidad básica de análisis es la diada, ya que, "por definición un sólo individuo no puede lograr interdependencia ni interrelación".

2.- **Interdependencia.**- es la influencia mutua entre los miembros de la organización, ésta diferencia a un conjunto de personas y a un grupo de individuos vinculados.

3.- **Insumos.**- es todo aquello que la organización recibe del ambiente y que una vez transformado es devuelto al entorno. Estos insumos consisten en materiales, energía e información.

4.- **Transformación.**- es el proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos.

5.- **Productos.**- son el resultado del proceso de transformación. Pueden consistir en bienes materiales o servicios. (18)

Debemos considerar también que una organización:

- 1.- Es un sistema abierto
- 2.- con múltiples propósitos o funciones,
- 3.- tiene subsistemas en interacción dinámica,
- 4.- los cambios en un subsistema afectan a los demás,
- 5.- existe en un ambiente dinámico,
- 6.- sus fronteras son difíciles de definir. (19)

De acuerdo con los elementos anteriores, y en el entendido de que definiciones de organización existen tantas como autores las han estudiado, podemos decir que:

una organización se compone de dos o más personas que saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación: obtienen del ambiente que les rodea materiales, energía e información; se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar sus recursos y reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización. (20)

Retomando los elementos antes descritos, y para fines de este trabajo concretaremos la siguiente definición:

Una organización es un conjunto de individuos interrelacionados e interdependientes que coordinan sus esfuerzos para alcanzar un fin común.

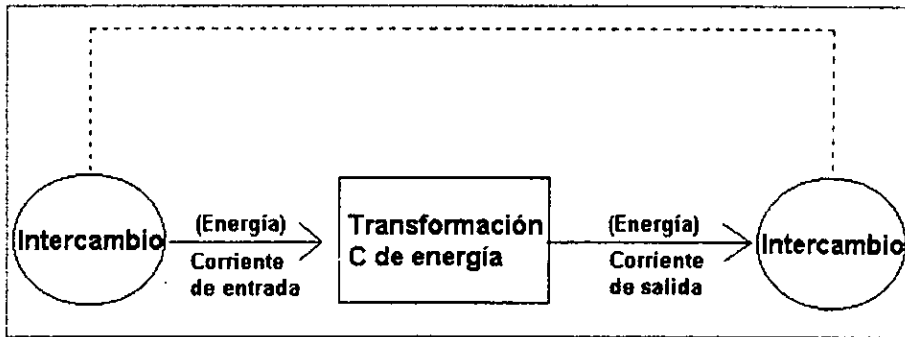
Con esta definición, como señala José Méndez (21), se puede comprender que "las organizaciones son instrumentos vitales de cualquier sociedad. Por una parte proporcionan bienes y servicios que satisfacen necesidades, y por otra crean el ambiente en el cual se pasa la vida propia."

1.2.2. Sistema: conceptos y definición.

La Teoría de Sistemas enfoca a las organizaciones como unidades inmersas en sistemas sociales en constante movimiento que se interrelacionan con su medio ambiente y se afectan mutuamente. Esto partiendo de que **un sistema es "un conjunto de unidades (o partes u objetos) con relación entre sí"** (22), que más que **sumadas están ordenadas en el todo y cumplen una función específica.**

De acuerdo con Bertoglio, existen dos tipos de sistemas: los cerrados y los abiertos. La diferencia entre ambos, dice el autor, "reside fundamentalmente en su comportamiento frente al medio. Así, el sistema cerrado es el que no tiene intercambio de energía con el medio, en tanto que el sistema abierto sí lo tiene."(23)

"Un sistema abierto al intercambiar energía con el medio, realiza un ciclo de actividad."(24) La cual se traduce en energía que entra al sistema, es transformada y sale nuevamente al ambiente en forma de productos.



Ciclo de actividad de un sistema abierto

En este apartado lo que importa es comprender al sistema abierto el cual es interdependiente del medio ambiente en el que se desarrolla pues "las empresas [organizaciones] no se dan en el vacío, sino que se encuentran en un complejo entorno social donde forman una red de relaciones..."(25)

Pero, ¿qué es el ambiente? Según dicen Rogers y Rogers así como Aldrich (26) el ambiente de una organización está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante considerar por individuos del sistema en la toma de decisiones.

Pilar Baptista en su texto describe algunas características del ambiente las cuales deben ser comprendidas por todos los integrantes de las organizaciones, particularmente los que ocupan cargos de dirigencia, para poder enfrentarlo mejor.

Turbulencia: Un ambiente turbulento se caracteriza por cambios constantes, dinámicos y altamente impredecibles. Por el contrario un ambiente será estable cuando la organización se enfrenta a un entorno en donde las fuerzas económicas, políticas y sociales se mantienen constantes.

Hostilidad: Un ambiente hostil se caracteriza por ser dominante, estresante y arriesgado. Su opuesto es un ambiente noble y controlable por la organización.

Diversidad: Un ambiente es diverso o heterogéneo cuando los mercados de una organización son variados en sus características. En contraste un ambiente es homogéneo para una organización cuando está sólo tiene que concentrarse en un tipo de cliente o sector en el mercado.

Desintegración: Los entornos que rodean a una organización también varían en su grado de integración, este atributo se refiere al grado en que un determinado ambiente se encuentra organizado.

Escasez: La abundancia o escasez de materias primas, de recursos humanos o naturales , como energéticos conforman la ecología de una organización y de su adecuado conocimiento, administración y explotación depende la sobrevivencia del sistema.

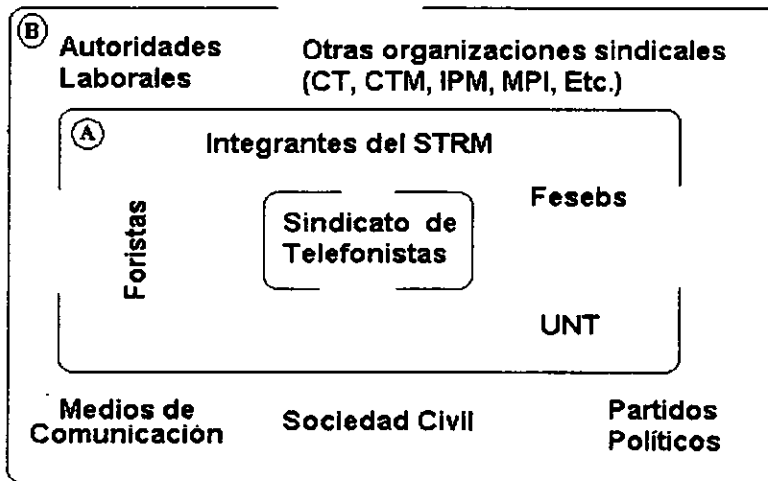
1.2.3. El STRM y su OP como sistemas.

El Sindicato de Telefonistas reconoció desde sus inicios la importancia de la unidad sectorial por lo que ha mantenido relación directa y estrecha con organizaciones similares. Primero la CTM y el Congreso del Trabajo, luego el Pacto de Solidaridad con el Sindicato Mexicano de Electricistas, actualmente con los integrantes de la Federación de Sindicatos de Empresas de Bienes y Servicios (Fesebs), el Foro el Sindicalismo ante la Nación y la Unión Nacional de Trabajadores (UNT). (Ver cuadro 1.1.).

En este proceso de intercambio político, cultural y social del STRM la Oficina de Prensa ha jugado un papel de suma importancia, ya que entre sus funciones está la de promover dicho intercambio. La OP es sin duda un subsistema frontera del suprasistema STRM.

La Oficina de Prensa, objeto de este estudio es un sistema abierto, pues recibe del exterior insumos que procesa y los transforma en productos. Su ambiente activo se encuentra dictado por las relaciones directas que mantiene con la secretaría general del CEN telefonista, con los medios de comunicación y con las oficinas de prensa de cada uno de los organismos que conforman la Fesebs, el Foro y más recientemente la Vicepresidencia de Comunicación Social de la UNT.

Ambientes General y Activo del STRM



A) Ambiente activo
B) Ambiente General

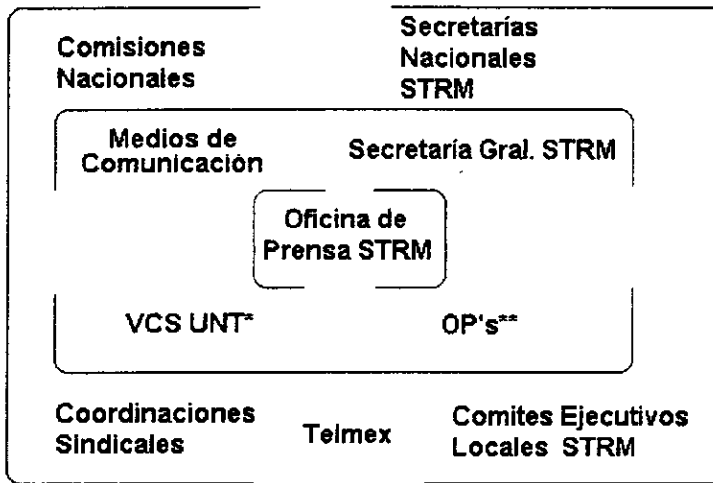
Cuadro 1.1

El ambiente general de la OP está dictado por las relaciones que mantiene con las demás instancias del Sindicato como son: todas y cada una de las secretarías nacionales, las comisiones nacionales, comités locales de las secciones foraneas, las coordinaciones sindicales, tanto de centro de trabajo como de sección y por supuesto con la empresa Teléfonos de México. (Ver cuadro 1.2.)

Sobre los elementos que conforman nuestro objeto de estudio, la OP del Sindicato de Telefonistas, podemos decir que es de tamaño pequeño; está integrada por tres compañeros del sindicato que ocupan los cargos de director, subdirector y editor de la revista interna, y un staff de cuatro secretarías.

Cabe mencionar que el editor de la revista funge como responsable de la oficina y vocero oficial del sindicato, por lo que puede calificarse como subsistema frontera de la OP.

Ambientes General y Activo de la OP del STRM



*** Vicepresidencia de Comunicación de la UNT** Cuadro 1.2.
**** Oficinas de Prensa de la Fesebs y los foristas**

Los insumos materiales que recibe la Oficina de Prensa para su funcionamiento son en su totalidad de información; la cual se recibe a través de los medios de comunicación (notas informativas, artículos de opinión, reportajes, etc.), circulares internas del suprasistema, informes de trabajo, cobertura de eventos.

Los procesos de transformación se realizan de acuerdo a las funciones o actividades principales de la OP, las cuales son:

- 1.- Editar la revista interna.
- 2.- Realizar la síntesis informativa.
- 3.- Realizar análisis de información.
- 4.- Cuidar la imagen de la organización.
- 5.- Atender a los representantes de los medios.

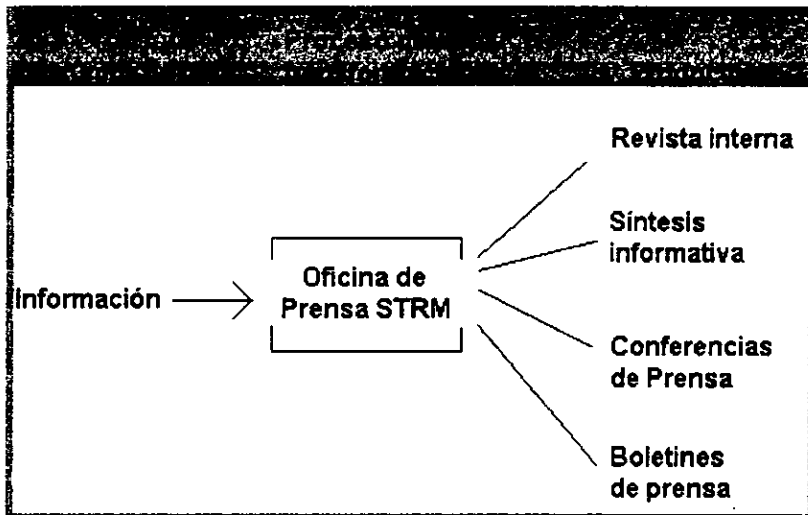
Los principales productos de la Oficina de Prensa del STRM son:

1.- Revista **Restaurador 22 de Abril**, que se distribuye a nivel nacional entre todos los miembros del sindicato.

2.-Carpetas de síntesis informativa, una diaria que se distribuye a los titulares de cada secretaría nacional en la sección matriz, además de las comisiones nacionales, otra semanal, que se distribuye a los coordinadores sindicales de cada centro de trabajo.

3.- Conferencias de prensa y boletines, estos con la intención de mantener un buen nivel en la imagen que proyecta la organización, principalmente a los públicos externos, lo que hace a través de los medios de comunicación y a ellos les informa sobre las políticas y actividades del STRM.(ver cuadro 1.3.)

Con estas actividades la OP pretende cumplir su objetivo principal, que de acuerdo al actual responsable de la oficina es: **"Difundir los proyectos y programas del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana a través de la revista Restaurador 22 de abril, órgano oficial de información.**



Cuadro 3.1

1.3. Análisis Contingente del STRM y su OP.

La Oficina de Prensa del Sindicato de Telefonistas se encuentra inmerso en una estructura, la cual desde hace ya veinte años no ha sufrido cambios bruscos, por lo tanto el ambiente activo en el que se desarrolla es estable.

Existe, sin embargo, un ambiente general que empieza a ser hostil para el STRM y por lo tanto para la Oficina de Prensa, este ambiente se identifica a partir de la apertura del sector de las telecomunicaciones.

Aunque si bien es cierto este ambiente afecta de manera más directa a Telmex como empresa, la OP, como vocero oficial del sindicato debe también presentar propuestas para enfrentar dicha hostilidad. Hay que recordar que una de las características de la actual dirigencia sindical es de cooperación y entendimiento con Teléfonos de México.

Al atender diversos públicos la Oficina de Prensa se encuentra en un ambiente diverso, ya que no sólo informa a los miembros del sindicato sino también a la sociedad,

a los sectores obreros y empresariales y a representantes laborales extranjeros entre otros, todo ésto apoyándose en los medios de comunicación, tanto internos, de la organización como masivos.

La integración del ambiente en el que se desenvuelve la OP es de nivel medio, porque si bien es cierto que hay normas y reglamentos que deben cumplirse éstos son flexibles y se adecuan a las situaciones.

La Oficina de Prensa depende de la dirigencia sindical tanto como la dirigencia de la OP, lo cual permite definir como factores sociales del sistema a los mismos que afectan al suprasistema: la empresa Teléfonos de México, la competencia, la instauración de las afores y los organismos y autoridades laborales de México.

Por su relación con los medios masivos de comunicación y la necesidad de informar a la sociedad sobre los programas y proyectos del sindicato la toma de decisiones en la Oficina de Prensa es totalmente contingente, es decir, reacciona de inmediato a los estímulos que recibe del exterior.

Esto le ha permitido al sindicato y por consiguiente a la Oficina de Prensa mantener una conducta de adaptación a su ambiente. "Para que una organización pueda tener conductas adaptativas a dichos cambios, debe estar informada sobre los patrones de cambio del ambiente".

La OP recibe, procesa y distribuye información entre la dirigencia sindical, información referente a las fuerzas que le son adversas y aquellas que comulgan con sus ideas, ésto lo hace en un lapso de tiempo relativamente corto, por ejemplo, la síntesis de información se realiza en un día y los análisis se efectúan de manera semanal.

La información interna es más lenta, pero se debe más a procesos de recolección de datos que a tomas de decisión impuestas por el ambiente.

1.4. Análisis situacional.

A lo largo de su historia el Sindicato de Telefonistas se ha caracterizado por encontrarse en un ambiente, tanto activo como general, de constante evolución. Los últimos 20 años la organización ha logrado adaptarse a dichos cambios y en ocasiones adelantarse a ellos

En este sentido la Oficina de Prensa ha jugado un papel fundamental, pues es ella quien debe dar a conocer las políticas y programas de la organización a través de diferentes medios de comunicación, tanto internos como externos.

Sin embargo, en ocasiones las funciones de la OP no se cumplen al cien por ciento particularmente porque su estructura ya no corresponde a las necesidades informativas de la organización.

Hasta este momento se conocen las diferentes revistas internas que el STRM ha editado a lo largo de su historia, se desconoce sin embargo, quienes eran los encargados de producirlas y de que manera estaban organizados. Y es que, al igual que en muchas otras grandes organizaciones, en el Sindicato de Telefonistas existe la preocupación de conservar una memoria general pero no una particular de cada área, sección u oficina.

Durante la realización de este trabajo se rescataron algunos ejemplares de revistas editadas por el STRM en periodos diferentes al de Hernández Juárez. De su análisis se desprende que en otras épocas la Oficina de Prensa se encontraba más organizada, o al menos así lo parece pues en sus directorios aparecen:

Director, Subdirector, Jefe-de-circulación, Jefe de redacción, fotógrafo y Coordinador editorial.

A diferencia de éste en el directorio de la revista actual sólo aparecen:

Director, Subdirector y Editor, así como los nombres de quienes conforman el Consejo Editorial.

Se puede pensar entonces que la evolución de la Oficina de Prensa no corresponde a la evolución de la organización en su conjunto, aún más, se diría que ha retrocedido en comparación con otra épocas, pues de entrada el número de sus integrantes disminuyó.

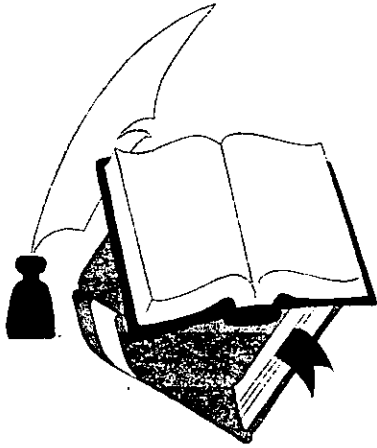
¿Que permite suponer este último dato? Un completo desconocimiento por parte del actual encargado de prensa sobre actividades comunicativas en las organizaciones, lo que lleva a la organización a improvisar día con día sobre este tema.

Por otra parte existe un desequilibrio entre la información que se distribuye al exterior del sindicato y la que se distribuye al interior. No existe en este renglón medios alternativos a la revista institucional, ni programas de inducción o iniciación organizacional.

Además, los directivos de la revista tienen que cumplir con otras actividades diferentes a las periodísticas, fungen como coordinadores sindicales de centro de trabajo, lo que sin duda dificulta en ocasiones el cumplimiento cabal de alguna de las dos actividades.

Se puede concluir de todo esto que la Oficina de Prensa del Sindicato de Telefonistas tiene una enorme responsabilidad que cumplir pero su actual estructura es débil y, que de continuar con ella, no podrá realizar su tarea y perjudicará a la organización en su conjunto.

El entorno en que actual vive el sector laboral mexicano es difícil. Con una crisis que ha minado no sólo su economía también sus motivaciones, los trabajadores ya no quieren promesas, exigen resultados, particularmente a sus representantes sindicales; desafortunadamente cuando estos resultados se consiguen no son bien difundidos permitiendo entre las bases la creencia de que los dirigentes no hacen nada que los beneficie y por ende restandole a los líderes la credibilidad necesaria para mantenerse al frente de sus organizaciones. Recuerdese el caso de Salustio Salgado quien no informó a las bases lo que pretendía hacer al firmar el Contrato Colectivo de Trabajo en 1976, ni recibió de ellas la retroalimentación necesaria par su decisión y fue removido del cargo.



Capítulo II
Caras vemos...
Estructura formal de la OP del STRM

Capítulo II

2. Caras vemos...

(Estructura formal de la OP del STRM)

El tiempo pasa, las cosas cambian y las organizaciones no son la excepción; la modernidad las permea y las obliga, de alguna manera, a buscar la forma de adaptarse a ella si pretenden sobrevivir.

Una de las paradojas de nuestro tiempo es que mientras se avanza científica y tecnológicamente más olvidamos a nuestros semejantes, más distantes se vuelven nuestras relaciones humanas y menos nos comunicamos con los que nos rodean.

En el caso de las organizaciones es paradójico escuchar frases como "la comunicación es la base del éxito", "necesitamos más comunicación" etc.

Pese al contexto más abierto que se vive actualmente en el país, al interior de las organizaciones la multi-interpretación de filosofía, objetivos y funciones se convierte en el primer obstáculo a enfrentar para quienes pretenden dirigir las, y para lograrlo se debe recurrir a la descripción, análisis y comprensión de la estructura formal de la organización, es decir, aquella que se encuentra documentada.

En este capítulo se pretende descubrir dicha estructura formal a través de describir cómo son los elementos que conforman a la Oficina de Prensa del Sindicato de Telefonistas, particularmente su filosofía y objetivos, la distribución de puestos y actividades, así como los flujos de comunicación que se generan entre los integrantes de la oficina.

Para conseguirlo se entrevistó a los responsables de la Oficina de Prensa, al director de la revista, quien participó en elecciones nacionales para llegar al cargo y de quien se puede decir que fue electo por las bases, y al comisionado por el secretario general, que funge como editor de la revista y principal funcionario con poder de decisión en este tema.

También se revisaron documentos oficiales del sindicato como son: copias del acta constitutiva de la organización, Estatutos, informes del secretario general y resolutivos de diferentes convenciones realizadas por el STRM. Además se realizaron observaciones directas, para conocer las acciones de los involucrados en las tareas comunicativas del sindicato.

2.1. Sindicalismo mexicano actual

El sindicalismo mexicano atraviesa por una etapa de coyuntura en la que tiene que decidir entre mantener sus viejas prácticas corporativas y sus estructuras de exclusión de las bases y decisión cupular o renovarse para recuperar la confianza y la participación de los trabajadores, quienes en los últimos años han visto menguados su representatividad en la organizaciones sindicales.

Max Ortega (1) considera que "en el pasado, el modelo sindical corporativo basaba su fortaleza en una amplia oferta de empleo, en un complejo sistema de seguridad y previsión social, en un sólido partido de Estado, en una estructura de control sindical fuertemente centralizada, en la primacía de la ideología de la Revolución Mexicana, y en un uso eficiente de la coerción".

"Actualmente las debilidades del modelo sindical neocorporativo son, por el contrario, manifiestas en el desempleo y subempleo creciente, en la reducción del gasto social, en la división del partido de Estado y su creciente inoperancia en los procesos electorales, en la

crisis de representación de las dirigencias de la estructura sindical centralizada, y en el agotamiento y casi extinción, de un discurso ideológico que fue, en otros momentos históricos, una potente fuerza material".(2)

En este sentido un grupo de sindicatos, entre los que se cuenta el de los telefonistas, se han dado a la tarea de promover la modernización sindical, y entre sus propuestas más recientes se encuentra la creación de una nueva central obrera, la Unión Nacional de Trabajadores, (UNT) que reconoce como principios básicos:

- 1.- La emancipación política, económica y social de la clase trabajadora.
- 2.- La revaloración del mundo del trabajo y del trabajador...
- 3.- La democracia, autonomía e independencia sindicales.
- 4.- La no reelección consecutiva de sus dirigentes.
- 5.- La no integración ni intervención colectiva ...en partido político alguno, y el respeto a la libre afiliación política de sus integrantes...
- 6.- La acción organizada, unitaria, la negociación y el diálogo...
- 7.- La lucha por la plena consecución de los derechos fundamentales de los trabajadores...

Con la creación de la UNT, dicen sus promotores, se pretende acabar con los vicios que durante largos años caracterizaron al Congreso del Trabajo y a la Confederación de Trabajadores de México; organizaciones que aglutinan, o dicen aglutinar, a la mayoría de los asalariados mexicanos.

Dos acontecimientos ocurridos durante 1997 dieron mayor viabilidad al proyecto: por un lado la muerte de Fidel Velázquez Sánchez, líder perpetuo de la CTM, que provocó entre las filas de esta organización el resquebrajamiento y la desunión, así como la lucha por el poder entre los dirigentes sustitutos de don Fidel.

Por otro lado, los resultados de las elecciones federales que propiciaron una recomposición del poder legislativo, particularmente la Cámara de Diputados, quitándole al PRI la mayoría absoluta, y dando a candidatos de oposición el triunfo como gobernadores, caso concreto el del Distrito Federal.

Ambos acontecimientos, "sin duda aceleraron la vida política y sindical del país y demostraron que la opción de construir una nueva central, bajo este contexto político, es una de las grandes posibilidades de revitalizar y renovar la función histórica y primigenia del sindicalismo: la defensa de los derechos de los trabajadores." (3)

Alguna vez Carlos Marx explicó que "aparte de sus fines primitivos, los sindicatos deben aprender a actuar ahora de modo más consciente como ejes de la organización de la clase obrera, por el interés superior de su emancipación total. Deberán apoyar todo movimiento político o social que se encamine directamente a este fin." (4)

Este pensamiento marxista, aunque pareciera extemporáneo, es más vigente cada día si se considera la que en México, en pro del desarrollo, las clases trabajadoras son las que han tenido que realizar mayores sacrificios políticos, económicos y sociales. Recuerdese los llamados pactos para la estabilidad económica iniciados en el sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado y continuados hasta la fecha; pactos que en realidad sólo han cambiado de nombre.

Es innegable que este proceso de democratización política en México apenas empieza y que su influencia en otras instancias, como los sindicatos, aún no se ve, sin embargo, es innegable también que los cambios avanzan y que las organizaciones tendrán que cambiar sus estructuras las cuales aún están basadas en un liderazgo vertical e impositivo surgido en los inicios del sindicalismo mexicano.

2.2. Filosofía del STRM

La filosofía que el Sindicato de Telefonistas profesa es la emancipación económica, política y cultural de los trabajadores, de manera organizada y sistemática, apoyándose en la democracia y la autonomía sindical.

Para llegar a esta conclusión se analizaron las normas, principios y valores que rigen al Sindicato de Telefonistas de acuerdo con la propuesta que hace Luis Tejeda Palacios. (5)

El autor señala que la identidad corporativa es un conjunto coherente y lógico que distingue a la empresa u organización dentro del mercado (o sector) al que pertenece, le confiere un estilo propio, la hace reconocible para el público.

La identidad corporativa (u organizacional) se compone de:

1.- Identidad Conceptual o filosófica.- la cual para fines de análisis se extrae o reconstruye a partir de:

Normas	Instructivos que rigen el comportamiento.
Ideas o principios	Conceptos que orientan la acción.
Valores	Fundamentos morales en los que se basa la empresa (u organización).

2.- Identidad visual

Simbología utilizada por la empresa u organización al emitir sus mensajes.

Siguiendo este modelo de análisis se encontró que las ideas o principios que rigen la vida de los miembros del Sindicato de Telefonistas son:

- a) La lucha de clases.
- b) La emancipación.
- c) La organización y sistematización de sus acciones.
- d) La desvinculación de los procesos de elección popular.

Se descubrió también que los principales valores en los que creen los miembros del STRM son:

- a) La unidad.
- b) La democracia.
- c) La fraternidad.
- d) La autonomía sindical.
- e) La solidaridad (alianzas).

No existe, es cierto, una definición absoluta o común de estos conceptos entre los miembros del sindicato, sin embargo, cada uno de los términos mencionados se encuentra plasmado en los documentos oficiales.

Los Estatutos del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, principal texto normativo de la organización, los menciona particularmente en el capítulo 3: FINES Y METODOS DEL SINDICATO.

También se encuentran en los capítulos 9, OBLIGACIONES DE LOS MIEMBROS; 10, DE LA ESTRUCTURA Y EL GOBIERNO DEL SINDICATO; 13 artículo 56, DEL COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL; y 30, DISPOSICIONES VARIAS.

Estos términos también se encuentran plasmados en acuerdos y resoluciones de asambleas y convenciones, en los informes que rinden cada secretario del CEN, en el documento Táctica y Estrategia que cada año da a conocer el secretario general, así como en circulares y boletines internos, éstos incluyen a la revista sindical.

En discrepancia con lo que dicen Thompson y McEwen, quienes señalan que "es importante considerar las metas organizacionales no como dadas y fijas para siempre" (6), se puede afirmar que la filosofía del Sindicato de Telefonistas aún es vigente a pesar de tener casi 50 años de concepción.

Es más, en la actual coyuntura política, económica y social por la que atraviesa el país dicha filosofía se fortalece. El problema en este caso es más de difusión y explicación entre los miembros o intergrantes del sindicato que de vaguedad de meta organizacional.

Hay que recordar también que la filosofía de una organización es un aspecto más de dogma que de praxis, es decir, se encuentra *alejada de la terrenalidad* pero se vuelve comprensible a partir de los objetivos de la organización, los cuales le imprimen cierta manejabilidad.

2.3. Objetivos de la Oficina de Prensa

La Oficina de Prensa del Sindicato de Telefonistas hace suya la filosofía organizacional, de hecho es la encargada de difundirla, tanto al interior como al exterior, según establecen los Estatutos. (7)

Así entonces, *aterrizando* la filosofía organizacional se tiene que "el objetivo general de la Oficina de Prensa es difundir los planes y programas del Sindicato de Telefonistas a través del órgano oficial" (8).

Renate Mayntz define al objetivo de la organización como "el modelo real de las acciones y de las decisiones en la organización" (9), en este sentido cabe la posibilidad de que el objetivo que guíe a la organización sea diferente "al que se define como tal en unos estatutos, en un reglamento o en una constitución" (10).

El caso de la OP del Sindicato de Telefonistas no es diferente al de muchas organizaciones mexicanas, sus objetivos son tan generales que en algunas ocasiones confunde a los miembros sobre la importancia que deben otorgar determinadas actividades, otras veces pareciera que no existe objetivo, ya que pocos de los que integran la oficina lo pueden explicar cuando se les cuestiona sobre él.

Aquí se encuentra uno de los varios problemas con los que tiene que enfrentarse la OP. Aunado a esto la vaguedad del objetivo obliga a preguntar ¿por qué o para qué hay que difundir los planes y programas del sindicato? ¿a quién? ¿cómo y cuándo? ¿solo existe un órgano de comunicación?

Tampoco se explica si hay objetivos complementarios que ayuden a definir las actividades específicas que se han de realizar para conseguir el objetivo general de la Oficina de Prensa. Se debe recordar que "el objetivo de la organización está, por tanto, inserto en los papeles que se asigna a los miembros".

La falta de un manual que formalice las actividades de la OP provoca también la saturación de funciones en algunos de los miembros, mientras que otros cumplen lo mínimo necesario; caso concreto es el del actual responsable de la oficina, quien además de fungir como vocero oficial es el editor de la revista, analista de información y principal contacto entre los medios de comunicación y la organización.

A pesar de esta informalidad la OP funciona con eficacia, es decir, cumple con el objetivo general para el que fue creada, sin embargo, pierde su eficiencia pues no logra la economía de los recursos asignados.

No importa cómo, ni cuanto se lleve, la revista interna debe ser editada, la síntesis y los análisis de información se debe realizar y los medios de comunicación masiva deben ser atendidos.

Es necesario acotar entonces que para iniciar las mejoras en las funciones de la OP debe empezarse por definir los puestos y actividades de cada integrante de la oficina, ésto ayudaría a que cada miembro reconociera en el objetivo parte de sus acciones cotidianas, lo que puede traducirse en una mejor comprensión del objetivo general y por lo tanto en su preservación.

Hay que recordar lo que explica Mayntz "el objetivo de la organización es reservado en cuanto que constantemente se traduce en decisiones, en cuanto que las actividades que varían según las circunstancias se dirigen siempre de nuevo al mismo objetivo y en cuanto que la organización verifica constantemente si su actuación responde a dicho objetivo" (12).

2.4. Estructura formal de la OP del STRM

De acuerdo con Mayntz, la estructura de la organización es un modelo relativamente estable de la misma y en ella se distinguen una ordenación programática, fijada mediante reglas y ordenamientos que no coinciden con los modos reales de proceder (13).

La Oficina de Prensa del Sindicato de Telefonistas basa sus acciones más en la tradición que en el cumplimiento de determinadas reglas. La única alusión que se hace con relación a actividades de comunicación es la que señala el artículo 171 de los Estatutos, en el cual se explica que "el órgano periodístico del sindicato se denominará 'El Restaurador 22 de Abril' y estará a cargo de un director y un subdirector que serán nombrados por una convención y durarán en funciones cuatro años" (14).

El mismo artículo determina que "la distribución del periódico se hará, en las secciones foraneas a través de la secretaría de organización y propaganda locales, y en la sección matriz a través de los delegados departamentales".

Esta falta de definición de lo que es o debe ser la OP, de los miembros que la integran y de las actividades que deben realizar, provoca al interior un conflicto de autoridad, principalmente entre aquellos que se esperan tengan poder de decisión sobre las acciones a seguir, es decir, entre el responsable de la oficina y el director de la revista.

Aquí se encuentra otro de los problemas a los que se debe enfrentar la OP: la falta de formalización; entendida ésta con el cúmulo de reglas que se espera guíen la conducta de los participantes, definidas por la administración de la organización. (15)

Mayntz explica tres fuentes de conflictos de papeles (lo que en la OP genera el conflicto de autoridad): a) cuando un miembro debe cumplir órdenes de varias personas o de varios grupos cuyas expectativas respecto a su comportamiento son diferentes; b) cuando un miembro concibe sus papeles, sus obligaciones y sus derechos en la organización de manera distinta a la que corresponde a las expectativas de los papeles; c) la sobre carga de papeles. (16)

En la OP se encuentra una cuarta fuente de conflicto de papeles, cuando dos miembros consideran que su puesto dentro de la organización debe ser primero en el organigrama o estructura formal.

"El conflicto de papeles conduce notoriamente a tensiones (stress) psíquicas, disminuye la satisfacción por la propia actividad, menoscaba la confianza en sí mismo y perjudica las relaciones con los demás miembros de la organización. Prescindiendo del elevado costo psíquico de tales conflictos, estos conducen también a una especie de pérdida por fricción en la administración de la energía de la organización y pueden menoscabar sensiblemente su funcionamiento y su rendimiento" (17).

Pero ¿cómo se detectó el conflicto de papeles y por ende de autoridad en la Oficina de Prensa del STRM?

A través de una entrevista en la que se solicitó tanto al responsable de la OP como al actual director de la revista interna que describieran el organigrama que los rige. Ambos reconocieron que la Oficina de Prensa carece de este instrumento, sin embargo, al pretender crear uno, cada quien colocó su puesto en el primer nivel (ver figuras 2.1 y 2.2).

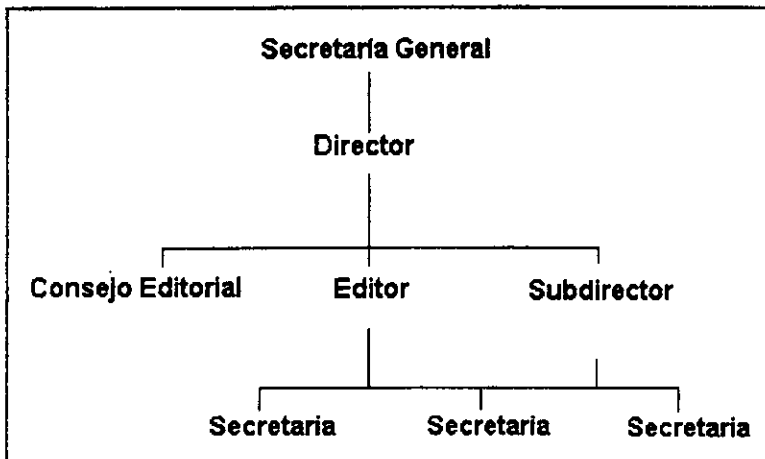
Al tener estas diferentes concepciones de lo que debe ser la OP, de acuerdo con las actividades que realiza, se generan contraordenes entre los miembros que poseen poder de decisión, y por lo tanto confusión entre aquellos que se encargan de la operacionalidad.

Otra de las contradicciones encontradas al analizar la estructura de la OP del Sindicato de Telefonistas fue que las principales actividades realizadas por la oficina son adjudicadas a la Secretaría de Organización y Propaganda a través de los Estatutos que rigen a la organización, principalmente por los incisos b, c, d, o y p del artículo 63.

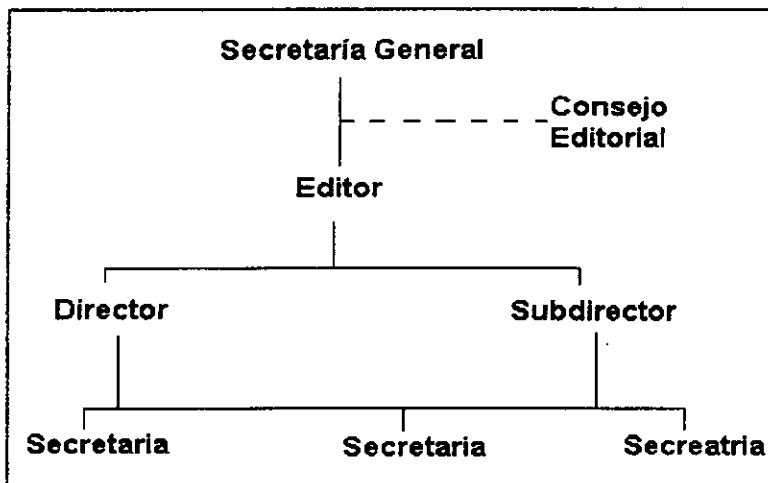
Se explica allí que "son obligaciones y atribuciones del secretario y prosecretario de Organización y Propaganda del Comité Ejecutivo Nacional:

- b) Encargarse de la propaganda social entre todos los miembros del sindicato.
- c) Organizar conferencias sobre derecho obrero e información social y actos que tiendan a elevar la cultura general de los trabajadores.
- d) Mantener relaciones periodísticas con órganos, voceros y demás medios de publicidad que estén a su alcance.
- o) Editar, de acuerdo con el Comité Ejecutivo Nacional, los documentos oficiales del sindicato...
- p) Formular boletines de orientación sindical.

Lo antes descrito no provocaría conflicto alguno si se aceptara que la Oficina de Prensa depende de la Secretaría de Organización y propaganda, sin embargo, esto no es así pues, como se aprecia en las propuestas de organigrama de los dos miembros principales de la OP, parten de una dependencia directa del secretario general.

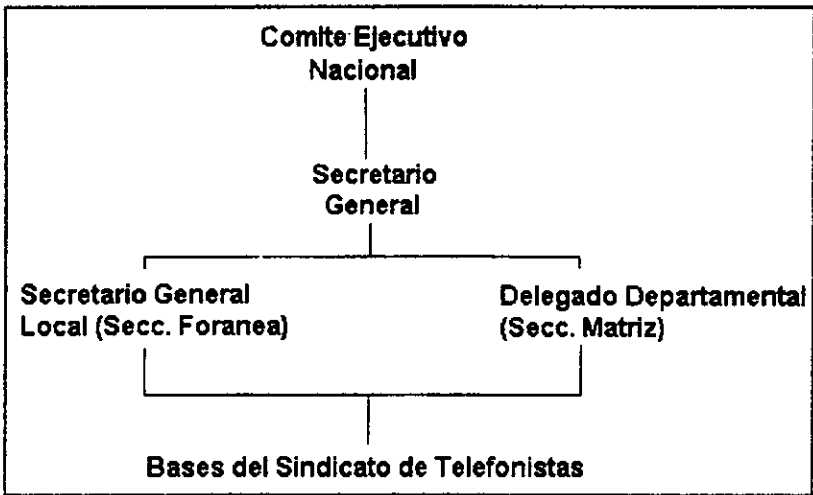


Cuadro 2.1.



Cuadro 2.2.

El director de la revista, en una entrevista, describió un orgnigrama general del Sindicato de Telefonistas, en el cual no figura la Oficina de Prensa, al parecer se presupone que esta es una parte más de la secretaria de organización y propaganda. (ver cuadro 2.3)



Cuadro 2.3.

Si se retoma la cuestión de los organigramas, a través de la observación directa se puede deducir que el más cercano a las necesidades reales de la OP es el que propone el editor de la revista, quien, hay que recordar, también funge como encargado de la oficina.

Claro que habría que hacer alguna adecuaciones que implicarían en primer lugar una distribución más equitativa de las responsabilidades, un incremento de personal tendiente a la profesionalización, entendida ésta no sólo como la selección de personal con conocimientos sobre comunicación, sino también como la dedicación de tiempo completo a las actividades que directa o indirectamente contribuyan a vincular a la dirigencia con las bases del sindicato, así como incrementar una imagen positiva de la organización en la sociedad.



Capítulo III
...corazones no sabemos
Dimensión funcional de la OP del STRM

Capítulo III

3.corazones no sabemos

(Dimensión funcional de la OP del STRM)

Analizar la dimensión funcional de una organización es tal vez uno de los trabajos más arduos en el campo de la investigación organizacional, ya que equivale, se podría decir, a realizar un psicoanálisis a un individuo para conocer su interior, sus fortalezas y debilidades, sus deseos y frustraciones, así como sus miedos y motivaciones.

Casi nunca el funcionamiento real de una organización corresponde a la estructura que describen sus documentos normativos, sin embargo, es importante que los responsables busquen la mayor similitud entre los procesos reales y los procesos ideales para evitar discrepancias internas que perjudiquen la productividad.

En este capítulo, luego de conocer el entorno en el que viven el Sindicato de Telefonistas y su Oficina de Prensa, y de saber cómo norman su vida organizacional a través de sus Estatutos, se pretende descubrir su funcionamiento real, aquel que no está escrito pero que decide la suerte del sistema, los actores que intervienen en la vida interna de la OP, además de los procesos llevados a cabo para lograr sus objetivos.

3.1. Funcionamiento Vs normatividad

En el capítulo anterior se detectó que el Sindicato de Telefonistas tienen un escaso nivel de formalización, prácticamente sólo cuenta con sus Estatutos como texto normativo

permanente, hay que aclarar que estos datan de 1950 y que en algunos de sus artículos ya se encuentra rebasados.

En estos Estatutos del STRM se confiere a la Secretaría de Organización y Propaganda (SOP) la facultad de producir la revista interna de la organización, así como mantener relaciones periodísticas con órganos, voceros y demás medios de publicidad que estén a su alcance.

Con esta afirmación puede considerarse que la SOP estructura las actividades de comunicación del sindicato, sin embargo, el funcionamiento real dista mucho de lo escrito, ya que las principales tareas realizadas en la secretaría de organización y propaganda son de estadística, es decir, maneja los datos de todos y cada uno de los integrantes del STRM y registra sus asistencias a convenciones, asambleas, mitines y eventos político-sociales que se consideren obligatorios. Las tareas de comunicación son realizadas en una oficina aparte.

Los Estatutos no contemplan la figura de Oficina de Prensa o de Comunicación, que es la que en realidad se encarga de producir la revista interna de la organización, así como de mantener contacto con los medios de comunicación, además de producir documentos de propaganda interna.

De hecho ni siquiera se habla de una oficina de prensa sino más bien de un órgano periodístico, a través del cual los miembros del STRM puedan enterarse de los asuntos más importantes de la organización o del entorno en el que ésta se desenvuelve.

La Oficina de Prensa, según explicaron los propios responsable (director de la revista y comisionado), depende directamente de la secretaría general del sindicato y no de la secretaría de organización, como pudiera interpretarse al leer el artículo 63 de los Estatutos.

De esta manera surge el problema objeto de este trabajo:

Falta en la Oficina de Prensa del Sindicato de Telefonistas una estructura formal que permita la correcta división del trabajo, particularmente en la producción de la revista interna.

Los principales síntomas de este problema son:

- a) Discontinuidad en la periodicidad de la revista.
- b) Improvisación editorial (temas no planeados).
- c) Diseño e impresión poco atractivos.
- d) Falta de distribución.

Para medir la gravedad del problema, partiendo de estos síntomas, se aplicó una encuesta durante los trabajos de la XXII Convención Nacional Ordinaria Democrática de Telefonistas.

Los resultados del cuestionario piloto arrojaron datos que no se esperaban. Hay que aclarar que estos resultados no se pueden considerar totalmente representativos del sentir de los telefonistas sindicalizados, ya que sólo se distribuyeron 20 cuestionarios, sin embargo, ésto da pauta para la realización de una encuesta más planificada, particularmente en la elección de la muestra.

Otra aclaración importante es que aquellos a los que se les aplicó el cuestionario piloto son trabajadores con participación político-sindical de varios años, y que han desempeñado o desempeñan actualmente algún cargo de representación, ya sea en la sección matriz (D.F. y área conurbada) o en las secciones foraneas (interior de la república).

El primer dato que llama la atención, contra lo que esperaban los titulares de la OP, es que SÍ EXISTEN secciones foraneas y centros de trabajo en el Distrito Federal que NO CONOCEN la revista interna del sindicato.

Quienes manifestaron conocerla señalaron también que por lo general la revista llega a destiempo y sin fecha fija a sus oficinas o lugares de trabajo.

Lo anterior nos permite, de entrada, detectar un problema de distribución de la revista, y si consideramos que la mayoría de los encuestados tiene una antigüedad mínima de cinco años como telefonista, podemos afirmar que el problema ya es añejo.

Otro dato es que los encuestados que señalaron conocer la revista interna calificaron la calidad de sus contenidos como solamente buena y manifestaron su inquietud de incluir otros temas a parte de los de interés sindical, sin restarle importancia a éstos.

El diseño de la revista fue medianamente calificado por los encuestados quienes dijeron que es poco atractivo. En este sentido se les preguntaba sobre la distribución de textos y fotografías, calidad de ilustraciones, tamaño y tipo de letra, etc.

De acuerdo a la encuesta los telefonistas sindicalizados tienen un aceptable nivel de lectura, ya que acostumbran consultar al menos un periódico y una o dos revistas, los temas son variados, desde los deportivos hasta los políticos.

La falta de formalización en la OP y por tanto su escasa productividad en la elaboración de la revista, se debe particularmente a dos situaciones, la primera es que no existe en los Estatutos sindicales la figura de Oficina de Prensa, y por lo tanto no hay una definición concreta de los puestos y funciones de esta oficina.

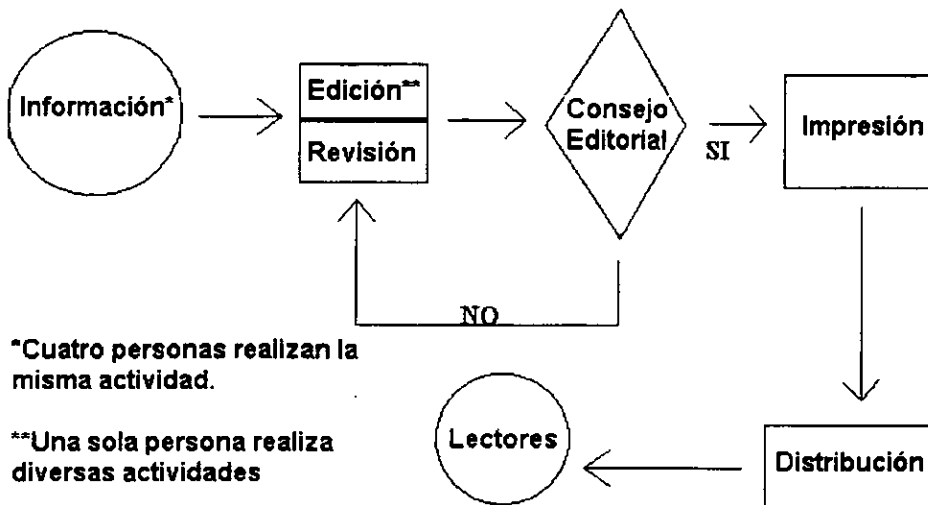
Esto genera la segunda situación que es una lucha al interior de la Oficina de Prensa por obtener o demostrar la titularidad; lucha que se da entre el responsable de la OP, comisionado directamente por Francisco Hernández Juárez, secretario general del

STRM, y el director de la revista interna, colocado en ese puesto mediante elección nacional.

3.2. Proceso de producción de la OP

Para poder visualizar mejor este problema se utilizó el diagrama de flujo. Esta herramienta es definida como "una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso" (1) y permite examinar como se relacionan unos con otros los pasos de un proceso, en este caso, la producción de la revista interna del sindicato.(ver cuadro 3.1.).

Se utilizó esta técnica debido a que ya se había detectado por la observación directa que el problema de la OP se encuentra en su indefinición estructural. Lo que se buscaba era saber que grado de influencia tiene esta indefinición en el proceso de producción de la revista interna.



*Cuatro personas realizan la misma actividad.

**Una sola persona realiza diversas actividades

Proceso real de producción revista Restaurador 22 de abril.

Cuadro 3.1

El proceso se inicia cuando la Oficina de Prensa se da a la tarea de recabar información para el próximo número de la revista. En esta etapa participan cuatro personas, tanto en la búsqueda de la información como en la redacción de las notas, artículos o reportajes.

La segunda etapa es la edición concretamente. En esta etapa una sola persona funge como diseñador-formador, corrector de estilo y jefe de redacción, cabeciendo y jerarquizando la información.

La tercera etapa es cuando los originales mecánicos pasan al Consejo Editorial, el cual se encarga de revisar los contenidos, así como posibles faltas de ortografía y redacción. En caso de que todo este correcto se envía a impresión, de lo contrario se devuelven al editor para que realice las correcciones señaladas por el Consejo.

Cuando los ejemplares se terminan de imprimir la Oficina de Prensa los distribuye a los coordinadores sindicales, quienes a su vez la entregan a los delegados departamentales o la colocan en los respectivos Centros de Trabajo.

El proceso se cierra cuando cada compañero de base en todo el país tiene en sus manos un ejemplar de la revista. Sin embargo, como veremos más adelante, no todos los telefonistas pueden conseguir un ejemplar.

Para lograr una mayor eficacia y eficiencia en la producción de la revista interna del Sindicato de Telefonistas se recomienda más que un proceso diferente una mejor distribución de las tareas a realizar.

Este proceso puede iniciarse con una junta de planeación en la que participen y el Consejo Editorial, el director, el subdirector y el responsable de la oficina, que funge como editor de la revista. Una vez definidos los contenidos de número siguiente el director se da a la tarea de conseguir la información apoyado por un grupo de

colaboradores, ya recabada la información el subdirector la revisaría, fungiendo como jefe de redacción, es decir, corrigiendo la ortografía y la sintaxis, y proponiendo cabezas o títulos.

El actual responsable, si pretende continuar como editor de la revista, podría jerarquizar la información y armar el original mecánico, el cual regresaría al Consejo Editorial para una primera revisión total; de aprobarse se enviaría a impresión y luego a distribución a través de los coordinadores sindicales.

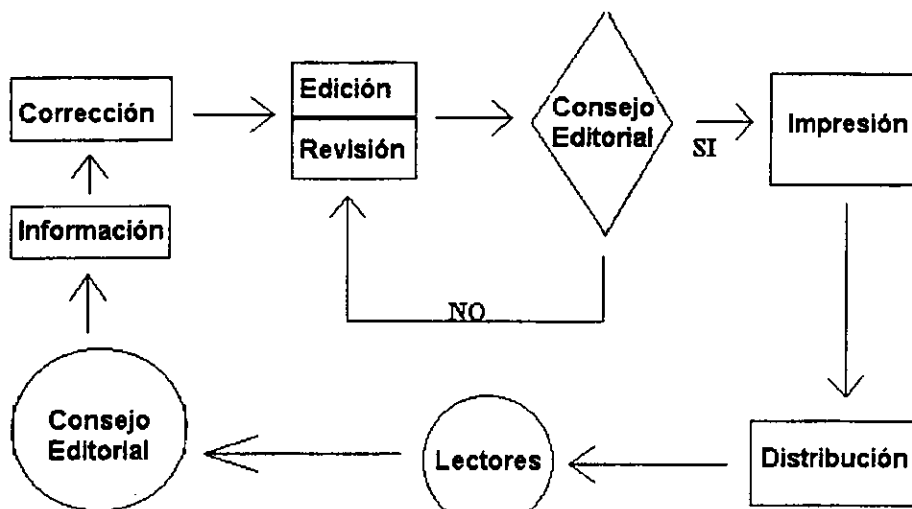
En caso de requerir alguna modificación, el original mecánico regresaría a la OP para que tanto el editor, el director y el subdirector la revisaran y la corrigieran.

Como puede verse el diagrama de flujo no cambia demasiado, sólo se eficientiza con la correcta división y distribución del trabajo entre los miembros de la OP.

El círculo podría cerrarse cuando los lectores de la revista sugieran, propongan u opinen sobre ella o los temas que trata. (Cuadro 3.2.)

Como apoyo al diagrama de flujo se planearon entrevistas a los integrantes de la Oficina de Prensa:

- Responsable
- Director de la revista.
- Subdirector de la revista.
- Comisionado a prensa
- Staff de secretarías (3).



Proceso ideal producción revista
Restaurador 22 de abril

Cuadro 3.2

El objetivo de estas entrevistas era que cada uno de los involucrados en los procesos de comunicación del STRM, tanto al interior como al exterior, explicaran sus principales actividades cotidianas, con las que se pudiera crear el perfil de puesto de cada uno de ellos y lograr una mejor división del trabajo y por consiguiente la eficiencia en el proceso de producción de la revista interna.

Se realizaron entrevistas al responsable de la oficina y al director de la revista y al contraponer sus respuestas, particularmente cuando se les pidió que realizaran un organigrama de la OP desde su puesto y funciones se detectó un enfrentamiento interno o "lucha por el poder".

Cada uno de ellos señaló que su puesto de estar a la cabeza del organigrama. Del análisis de estas respuestas surge nuevamente la necesidad de definir claramente los puestos y funciones de la Oficina de Prensa, pues de lo contrario se generan duplicidad de funciones, sobre carga de trabajo en alguno miembros así como contraordenes entre

quienes tienen poder de decisión, y por lo tanto confusión entre aquellos que se encargan de la operabilidad.

3.3. Grupos y actores en la OP

Esta doble visión nos permite identificar dos grupos informales al interior de la Oficina de Prensa, uno tradicionalista, que pretende conservar los métodos de trabajo que han permitido resultados, sin importar si estos son buenos, regulares o malos.

Este grupo está liderado por el responsable de la oficina (que como se recordara fue comisionado por Hernández Juárez para desempeñar el cargo) quien recibe línea directa de la secretaría general del sindicato.

El otro grupo identificado en la Oficina de Prensa es que lidera inconscientemente el actual director de la revista (quien fue electo por los compañeros de base mediante voto directo), este grupo se caracteriza por ser propositivo y pretender innovar la forma de trabajo buscando para ello la participación directa de los trabajadores en la producción de la revista.

Si bien es cierto que ambos grupos persiguen el mismo objetivo institucional que es informar los planes y programas del Sindicato de Telefonistas tanto al interior como al exterior de la organización, sus métodos y técnicas de trabajo se contraponen en muchas ocasiones, debido a la falta de definición de puestos y funciones, de la que ya se ha hablado anteriormente.

Si quisieramos diagramar la conformación de los grupos antes descritos éstos quedarían de la siguiente manera:

Grupos al interior de la OP

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Tradicionalistas.• Responsable de la Oficina (líder)• Staff de secretarías (3)• Colaborador # 1 | <ul style="list-style-type: none">• Inovadores• Director de la Revista• Subdirector• Comisionado• Colaborador # 2 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

El grupo, dice Michael S. Olmsted, "será definido como una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia." (2)

El mismo autor distingue entre grupo primario, aquel en el que "los miembros se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales; poseen una solidaridad inconciente basada más en los sentimientos que en el cálculo"; y grupo secundario aquel en donde "las relaciones entre los miembros son frías, impersonales, racionales, contractuales y formales."(3).

En este sentido se observó que si bien al interior la OP del Sindicato de Telefonistas se divide en dos grupos pequeños, al exterior es un sólo grupo; pretende ser secundario pues, al menos en teoría, sus integrantes comparten sólo relaciones laborales, sin embargo, el grado de convivencia es tal que se llegan a sentir sentimientos de camaradería por lo que puede catalogarse como grupo primario.

Siguiendo las teorías de Olmsted este fenómeno es comprensible, ya que "las personas que se hallan en contacto continuo entre sí, tienden a desarrollar una

organización social informal, que implica la existencia de pautas de conducta fuera o más allá de las determinadas por la movilidad y la comunicación necesarias para evitar interferencias y cumplir con la tarea. Esta conducta constituye una sutil combinación de actividad manifiesta, lenguaje, gestos, sentimientos e ideas que sirven a los fines de identificar a los miembros frente a los extraños".(4)

3.4. Liderazgo en la Oficina de Prensa

El liderazgo es difícil de definir. Diversos autores han aportado sus ideas al tema pero aún así no hay una definición considerada como absoluta. En este trabajo sin embargo, se adoptará la que brinda Stephen P. Robbins:

El liderazgo es la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas. (5)

El mismo autor continúa diciendo que el origen de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona el desempeñar un puesto de administrador en una organización. Puesto que el cargo de administrador confiere cierto grado de autoridad formalmente diseñada, una persona puede asumir un papel de liderazgo a causa de la posición que ocupa en la organización. Pero no todos los líderes son administradores; y tampoco, es preciso decirlo, todos los administradores son líderes. por eso, el liderazgo no autorizado (esto es, la habilidad para influir que surge fuera de la estructura formal de la organización) es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir naturalmente dentro de un grupo lo mismo que mediante el nombramiento formal para dirigirlo.

Robins describe tres tipos de liderazgo o líderes (6):

1.- El líder carismático es el que tiene una meta ideal que desea alcanzar, un fuerte compromiso personal con su meta, se le percibe como no convencional, es asertivo y tiene confianza en sí mismo, se le percibe también como agente de cambio radical en lugar de administrador de *status quo*.

2.- El líder transaccional guía o motiva a sus seguidores en la dirección de metas establecidas al aclarar los requerimientos del papel que desempeñan y la tarea a desarrollar.

3.- El líder transformacional inspira a sus seguidores a que trasciendan sus intereses personales para bien de la organización, y es capaz de proyectar un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores.

Desde hace 20 el Sindicato de Telefonista basa su funcionamiento y su estilo de liderazgo en el carisma personal de Francisco Hernández Juárez, secretario general de la organización, quien se ha reelegido al cargo por cuatro periodos consecutivos (7), y que según datos expresados por la misma dirigencia sus propuestas tienen una aceptación entre los trabajadores de base de al menos 87 por ciento (8).

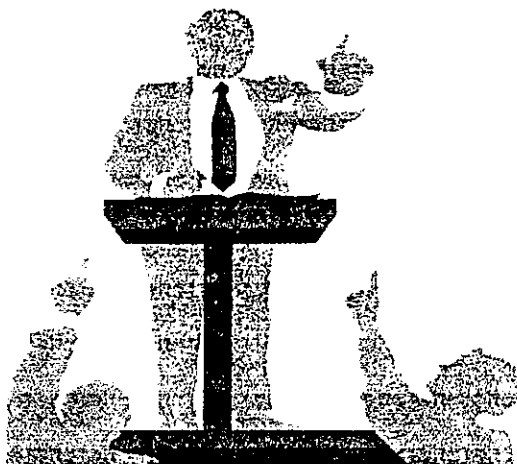
Este liderazgo ha permitido al STRM mantenerse a la vanguardia de los movimientos obreros, ya que , como explica Robbins "las personas ue trabajan para líderes carismáticos están motivadas para realizar un esfuerzo adicional en el trabajo y, como les agrada su líder, expresan una mayor satisfacción." (9)

Desafortunadamente este tipo de liderazgo no se ha trasladado al responsable de la Oficina de Prensa quien más bien ejerce un liderazgo formal, basado en la autoridad que le confiere su nombramiento.

Esta característica que le confiere poder legítimo dada la aceptación de sus subordinados a su puesto, esta característica le permite, si es necesario, utilizar

acciones coercitivas o de recompensa para dirigir las actividades de la OP; sin embargo, lo que la oficina necesita es una persona que ejerza lo que Robbins define como poder de expertos, es decir, una influencia basada en la capacidad, habilidades especiales o conocimientos. (10)

Considerando que el entorno del STRM se vuelve cada día más complicado y que el objetivo de la OP es mantener un constante intercambio de información con dicho entorno además de dar a conocer en tiempo y forma todos los asuntos relacionados con la organización, la especialización en asuntos de prensa y comunicación se hace cada vez más evidente y necesario para el sindicato.



Capítulo IV
Hablando se entiende la gente
Análisis de la comunicación
en el STRM y su Oficina de Prensa

Capítulo IV

4. Hablando se entiende la gente

(Análisis del proceso comunicativo en la OP del STRM)

Cuan difícil resulta acercarse a las organizaciones mexicanas actuales y hacerlas comprender la necesidad de la constante autocrítica para lograr el desarrollo continuo. Resulta difícil también convencer a los miembros de dichas organizaciones de que quienes pretendemos investigarlas no lo hacemos con el fin de destruirlas, ni destruirlos a ellos.

La dificultad de compaginar teoría y práctica, al menos en lo que a investigación organizacional se refiere, se debe principalmente a que los actuales habitantes de las organizaciones desconfían del investigador; consideran que su intromisión podría afectar su posición dentro de la estructura y evidenciar sus errores directivos o administrativos. El caso del STRM no es la excepción, en donde los principales actores o responsables de las tareas comunicativas bloquean toda innovación por considera que afectará a su posición política.

El reto, entonces, es hacer comprender a estos directivos que la comunicación podrá ayudarle a incrementar la productividad de su área, y que si bien, evidenciará algunos errores operativos o de planeación, ésto le ayudará a evitarlos en lo sucesivo.

Hay que iniciar por explicarles, objetivo que persigue este capítulo, qué es y para qué sirve la comunicación, particularmente la comunicación organizacional, de qué manera influyen en el proceso de producción y en el clima organizacional y más tarde aplicar

técnicas de investigación que les permitan detectar esos errores que no les dejan desarrollarse como unidad productiva.

Podría parecer que los objetivos de este apartado no se cumplieron, ya que los responsables de la comunicación en el STRM no permitieron terminar el proceso de investigación, sin embargo, como se explica más adelante, aún la no obtención de respuestas brinda datos para diagnosticar a las organizaciones pues ellas y sus habitantes comunican más con sus acciones que con sus palabras.

4.1. Comunicación, conceptos básicos

Encontrar una definición absoluta de comunicación resulta sumamente difícil, pues a lo largo del tiempo esta disciplina se ha estudiado desde muy diversos enfoques: psicológicos, sociológicos, antropológicos, lingüísticos, etc.

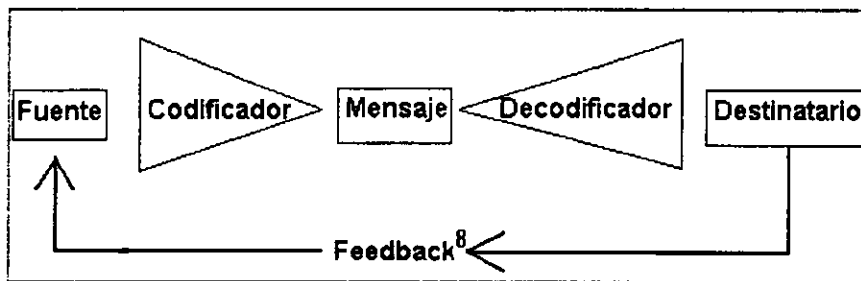
Comunicación es "el acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca en común un significado", señala Antonio Paoli (1), en tanto que Sergio Flores de Gortari (2) dice que comunicación es acción y efecto de hacer a otro participe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar conferir con otros un asunto, tomando su parecer."

Jaime Goded (3) afirma que "comunicar es poner en relación a emisores y receptores", mientras que para Jose Luis Aranguren (4) la comunicación es " la transmisión de información que se lleva a cabo mediante 1) la emisión, 2) la conducción, 3) la recepción de un mensaje. Es un proceso de socialización llevado al extremo."

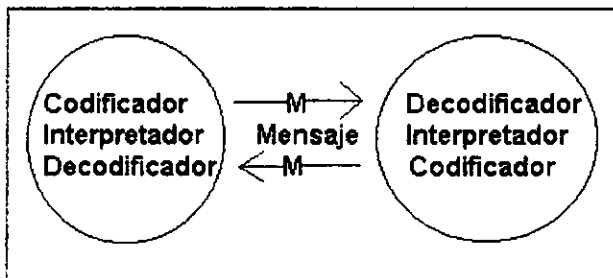
De esta manera podríamos enlistar las ideas de todos y cada uno de los estudiosos de la comunicación y en todas encontraríamos al menos tres elementos o componentes:

En este modelo básico entendemos por emisor aquel que emite un mensaje, una información; por mensaje "el estímulo que el emisor transmite al receptor, es la idea que se comunica (6); finalmente el receptor es aquel que recibe lo comunicado.

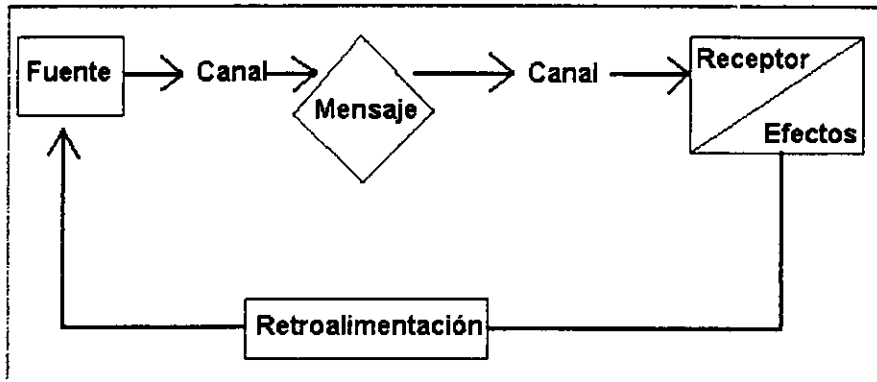
Otros autores complican más el modelo de la comunicación al agregar nuevos elementos. Por ejemplo Schannon y Weaver (7) quienes explican el proceso comunicativo de la siguiente manera:



Osgood (9) ha elaborado un esquema considerando a los dos polos como emisor-receptor al mismo tiempo:



Para los efectos que nos interesan tomaremos el modelo de comunicación que proponen Patricia Hayes Bradley y John E Baird (10):



En este caso se agregan a los efectos un canal, vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor; eslabón físico entre quien envía un mensaje y el receptor del mismo.

Así mismo ya se tienen presentes los efectos que ocurren como resultado de la transmisión de un mensaje. "Cuando hablamos de comunicación efectiva ésta se refiere a los cambios en el comportamiento del receptor, intencionalmente provocados por la fuente." (11)

Hay que aclarar como lo hace Fernandez Collado (12) citando a María Luisa Muriel y Gilda Rota (13), así como a Wilbur Schramm (14) que la "comunicación es un proceso que fluye en el tiempo sin principio ni fin, en un devenir constante, sin posibilidades de dividir sus partes en elementos constitutivos independientes...es erróneo pensar que el

proceso de la comunicación principia en un lugar y termina en otro: Sin embargo, "...el proceso se puede congelar para analizar los elementos" de los que ya hemos hablado.

4.2. Información

Para comprender con más claridad lo que es la comunicación debemos diferenciarla de la información. Ambos conceptos son comunmente confundidos.

En este sentido también existe una larga lista de definiciones del término información. Algunos autores citados por Annie Bartoli (15) señalan:

- "la información remite simplemente a la transmisión (emisión-recepción) de conocimientos estructurados."

Dimitri Weiss.

- "...el término información se refiere a situaciones en las que sólo el receptor tiene un rol activo".

P. Joffre y G. Koenig.

- "...información corresponde a la simple relación de las personas con los hechos."

B. Galambaud.

Antonio Paoli es más explicito cuando afirma que información es "un conjunto de mecanismos que permiten al individuo retomar los datos de su ambiente y estructurarlos de una manera determinada, de modo que le sirvan como guía de acción."(16)

La información supone los mismos, o al menos parecidos elementos que la comunicación: existe un emisor, un mensaje, un canal y un receptor, de aquí estriba la confusión al hablar de comunicación e información, conceptos que muchas veces se toman como sinónimos.

La diferencia, señalan diversos autores, es que la información no genera feedback o retroalimentación, y por lo tanto no podemos hablar de sentimientos o ideas compartidas, puestas en común.

"Así en todos los casos tenemos que:

la información se produce en un solo sentido, del emisor al receptor.

la comunicación se produce en varios sentidos, dado que cada emisor se convierte en receptor y cada receptor en emisor en la misma secuencia de comunicación."(17)

4.3. Comunicación organizacional

La comunicación, señala Armand Mattelart (18), es un modo de organización social. Por su parte Antonio Paoli afirma que la sociedad no puede ser tal sin la comunicación (19).

"De como surge la comunicación depende en gran medida el tipo de sociedad a la que los individuos se hallan integrados, no solamente por las características de la comunicación misma, sino por los significados que se intercambian mediante ella" (20).

En este sentido es importante considerar los procesos de comunicación que se generan en las organizaciones, pues de esta estructura se derivan, en muchas ocasiones, los sentimientos de aceptación o rechazo, tanto al interior como al exterior de la misma.

Comunicación organizacional, entonces, "se puede conceptualizar como el conjunto de técnicas de la misma empresa (21) cuyo objetivo es resaltar la importancia del individuo como elemento fundamental en el proceso productivo, de ubicar su justo valor en los objetivos de crecimiento, y de ubicarlo en su lugar legítimo como pilar de las grandes estrategias de la empresa" (22).

Si bien es cierto que el ámbito de acción de la comunicación organizacional aún no se define plenamente, y que se le confunde en muchas ocasiones con la publicidad, las relaciones públicas, la mercadotecnia y otras actividades afines, también es cierto que sus funciones, aunque no comprendidas del todo, están plenamente justificadas, ya que "una de sus bases principales es hacer que el trabajador se sienta como parte integrante de la empresa, con una plena identificación con los medios y los fines que busca el directivo, el gerente o el dueño." (23).

El problema de confusión de la comunicación organizacional con otras disciplinas se deriva precisamente de la necesidad que tiene de apoyarse en ellas, sin embargo, para quien pretende dedicarse a la comunicación en la organizaciones debe quedar claro que este apoyo es inevitable, y por tanto es necesario crear una interciencia que permita retomar conocimientos de la administración, la economía, la publicidad, las ciencias de la comunicación y otras afines.

Al pretender una definición de comunicación organizacional Horacio Rodríguez Andrade (24) presenta tres acepciones del termino. Según el autor comunicación organizacional es:

a) El conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

b) Una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio.

c) Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Sin embargo, "el empleo de los medios sin tener objetivos claramente definidos, conduce a la frustración y a la decepción. Debe existir algo sobre lo que haya que comunicarse. Debe haber alguien con quien comunicarse." (25).

A partir de aquí se distinguen los tres primeros elementos que conforman a la comunicación organizacional: públicos, mensajes y medios, siempre desde la perspectiva de la dirigencia. Es importante comprender que antes de adentrarse a esta disciplina debe conocerse su campo de aplicación. Es decir, "escribir acerca de comunicación organizacional requiere de entrada un acercamiento a las organizaciones". (26).

Otro enfoque es el de Jesús María Cortina (27) cuando al ser interrogado sobre ¿cuales son las funciones de la comunicación organizacional? responde: desarrollar el organismo y adaptarlo al medio ambiente para que no perezca. ¿Para qué sirve? para crear un clima de trabajo que propicie mayor productividad.

Pese a las afirmaciones anteriores hay que aclarar que la comunicación organizacional no debe considerarse como la panacea para resolver todos los problemas de la organización, debe pensarse en ella como una disciplina mediadora

entre las relaciones públicas, que se encarga de la imagen de las organizaciones; la administración, que se orienta a los recursos humanos y la comunicación, que se dirige al uso óptimo de los sistemas internos.

4.4. Proceso metodológico

Siguiendo el consejo de Fred N. Kerlinger (28) quien asegura que la mejor forma de plantear un problema de investigación es elaborando una pregunta, en este capítulo se busca dar respuesta a la siguiente:

¿Cuáles son los factores en la estructura y el funcionamiento que determinan la falta de eficacia y eficiencia en la Oficina de Prensa del Sindicato de Telefonistas, en lo referente a su trabajo de comunicación interna, particularmente el proceso de producción de la revista interna de la organización?

El objetivo general de este proceso es analizar la estructura y funcionamiento de la Oficina de Prensa del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana para evaluar su eficacia y eficiencia en lo referente a su trabajo de comunicación interna, particularmente el proceso de producción de la revista de la organización.

Como objetivos particulares se planearon:

- a) Conocer el grado de integración de los miembros de la Oficina de Prensa del STRM.
- b) Conocer los medios de comunicación e información más utilizados por los integrantes de la OP.
- c) Conocer las principales diferencias entre los miembros de la OP y cuánto influyen en el proceso productivo.

d) Conocer la participación de cada uno de los miembros de la OP en los diferentes productos que ésta realiza para la organización.

Se planteó como hipótesis que los objetivos de comunicación interna del Sindicato de Telefonistas no se cumplen en su totalidad debido a que su Oficina de Prensa, encargada de la tarea, carece de organización tanto en su estructura como en su funcionamiento, particularmente en el proceso de producción de la revista interna.

Para una mejor comprensión de este apartado es necesario definir primero tres categorías de investigación que regiran este capítulo: Proceso de producción, proceso comunicativo y clima organizacional. Este último concepto no se profundizará, pues no es materia de la investigación general, sin embargo, se tomará como base necesaria para que los dos anteriores se cumplan.

Entendemos por proceso de producción la transformación de insumos a productos que se realiza al interior de una organización a través de una estructura, sean estos productos tangibles o intangibles (servicios).

Desmembrando esta definición encontramos que insumos son: todos aquellos elementos que la organización importa del exterior, de su ambiente, para cumplir sus funciones. Estos insumos se pueden traducir en energía, personas, recursos materiales y financieros e información. (29)

Transformación llamaremos al proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos, proceso que se realiza gracias a las relaciones interdependientes de los miembros de la organización. El concepto de Interdependencia no se puede dejar de lado, ya que a través de ella los miembros de una organización se entrelazan e influyen mutuamente. "la interdependencia muestra la diferencia entre un conjunto de individuos

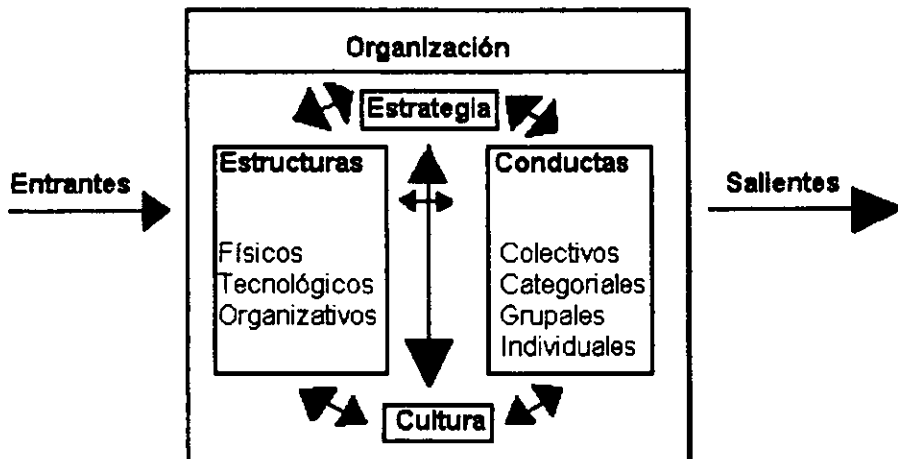
y un grupo de personas vinculadas entre sí. Sin la interdependencia los individuos no pueden desarrollar tareas ni lograr objetivos comunes." (30).

Recordemos que la organizaciones se caracterizan, entre otras cosas, por la conciencia de sus miembros de que comparten un objetivo común y todas sus energías y acciones están encaminadas a conseguirlo.

Productos son: "el resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización, que suelen reintegrarse al ambiente." (31) Los productos como ya se dijo antes, pueden ser tangibles o intangibles, estos últimos son los servicios.

Para definir el concepto de estructura retomaremos las palabras de Renate Mayntz, quien dice que es "el modelo relativamente estable de la organización; es tan sólo un aspecto del todo y nunca es idéntica al sistema social." (33).

Esta definición se comprende mejor cuando se observa el esquema que propone Annie Bartoli quien señala que la estructura es tan sólo un componente de la organización (34).



El proceso de producción de la revista interna del Sindicato de Telefonistas se explicó en el capítulo III de este trabajo, sin embargo, recapitularemos sobre él.

Los insumos necesarios para la producción de la revista son, como en cualquier otra producción editorial, texto, fotografías, dibujos y gráficas; además de la energía que los integrantes de la Oficina de Prensa descargan para la organización del material.

Los textos son enviados principalmente por los miembros del Comité Ejecutivo Nacional, unos en forma de artículos, análisis o reflexiones. Existen también colaboradores fortuitos de la revista que envían su material desde diversas secciones del interior de la república, aunque ésto en menor cantidad.

La estructura es muy básica, apenas tres personas: el responsable de la oficina, quien también funge como editor de la revista; el director y el subdirector de la revista, ambos electos por los compañeros de base; así como un staff de cuatro secretarías. En esta estructura también se encuentra un compañero comisionado que apoya en las actividades de la oficina aunque carece de un puesto oficial.

Retomando las definiciones de comunicación que se dieron al principios de este capítulo, entendemos por proceso comunicativo el intercambio de información entre dos a más actores de una organización, el cual se realiza a través de códigos comunes que permiten una interacción y retroalimentación entre los participantes del proceso.

Realizando nuevamente la desarticulación de la definición anterior encontramos que la información es la transmisión de datos que se da en un sólo sentido del proceso, el cual se completa con la retroalimentación, es decir, la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente, ésta puede tomarla en cuenta y modificar mensajes posteriores.

La retroalimentación permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional. Cuando es positiva informa a la fuente el efecto logrado, si es negativa le informa lo contrario.(35).

Los actores no son otros sino aquellos que forman parte de la organización. El término fue acuñado por Crozier y Friedberg, quienes explican la organización y el sistema social como fondo en el que los individuos actúan de acuerdo a sus propios intereses y estrategias.

Finalmente se definirá lo que es clima organizacional, y para ello servirá de apoyo el trabajo de Luc Brunet quien dice que aún existe una polémica grande con respecto a una definición total del término; por ello las investigaciones sobre el tema han generado tres diferentes enfoques: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales.

El primer enfoque asegura que el clima organizacional es un conjunto de características que a) describen una organización y la distinguen de otras (productos fabricados, servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, etc.) b) son relativamente estables en el tiempo y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

El segundo enfoque dice que el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer. De esta forma, el clima organizacional no puede ser estable en el tiempo, ni uniforme dentro de una organización o departamento; puede entonces cambiar según el humor de los individuos a los que se refiere.

El tercer enfoque del que habla Brunet considera el clima organizacional como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos) y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.

4.5. Instrumento de investigación

Una vez definidos los conceptos rectores de este capítulo (proceso de producción, proceso comunicativo y clima organizacional) se aplicó entre los integrantes de la Oficina de Prensa un cuestionario cuyo objetivo era conocer el grado de productividad de la oficina.

El cuestionario se dividió en tres partes:

a) De conocimientos generales sobre las actividades de la oficina y las funciones particulares de cada miembro (proceso productivo).

b) De conocimiento sobre los canales necesarios para el flujo de información (proceso comunicativo).

c) De conocimiento sobre las relaciones que se generan entre los miembros de la oficina, tanto de trabajo como de amistad.

Las preguntas fueron las siguientes:

- 1.- ¿Cuál es el nombre oficial del puesto que desempeña?
- 2.- ¿Cuáles son sus principales actividades?
- 3.- ¿Cuánto tiempo tiene desempeñando el mismo puesto en esta oficina?

- 4.- ¿Considera que el turno y horario son adecuados o inadecuados para cumplir sus funciones? ¿por que?
- 5.- ¿Cuáles son los principales productos de sus trabajo?
- 6.- ¿Considera usted que el número de integrantes en esta oficina es adecuado o inadecuado para cumplir con el trabajo?
- 7.- Describa por favor el objetivo que tiene que cumplir la oficina en la que usted labora
- 8.- ¿Por qué medios recibe usted las instrucciones para realizar sus labores diarias?
- 9.- ¿De quien recibe usted las ordenes de trabajo? (mencione nombre y cargo)
- 10.- ¿La información que recibe es suficiente para desarrollar su trabajo? ¿por qué?
- 11.- ¿Sobre que temas considera usted que le falta capacitación para cumplir con su trabajo? ¿por qué?
- 12.- ¿Conoce a todos los integrantes de esta oficina?(mencione sus nombres y cargos)
- 13.- ¿Cómo calificaría la relación de trabajo con sus compañeros de oficina? ¿por qué?
- 14.- ¿Cómo calificaría la relación de amistad con sus compañeros de oficina? ¿por qué?
- 15.- ¿Cuáles considera usted que son los principales problemas de la oficina en la que labora? ¿por qué?
- 16.- ¿De que manera soluciona las difeencias con sus compañeros de oficina?
- 17.- En la escala jerárquica de esta oficina ¿que lugar ocupa usted?
- 18.- Comentarios finales que desee agregar.

Considerando el reducido número de integrantes de la Oficina de Prensa del STRM se creyó conveniente aplicar el cuestionario a todos los miembros, partiendo de las siguientes ideas:

El responsable de la OP, comisionado directamente por Francisco Hernández Juárez, debe traducir en actividades específicas las políticas de comunicación de la

organización, por lo tanto, debe estar inmiscuido en todas y cada una de las acciones de la dirigencia. Debe distribuir entre los miembros de la oficina las tareas a realizar y dirigir sus comportamientos laborales.

Por lo anterior es necesario que el responsable de la oficina conozca, aunque sea sólo los principios básicos de todas las funciones de la comunicación, tanto interna como externa, debe responder ante la dualidad de funciones que tiene la oficina de ser productora y distribuidora de información y comunicación en el sindicato.

El director de la revista, apoyado por el subdirector debe ser el encargado de operativizar las políticas de comunicación. Ambos deben definir las políticas editoriales de la publicación considerando que es el único medio de comunicación interna en el sindicato y, por lo tanto, lo que en ella se diga debe reflejar la ideología de la organización.

Su opinión sobre los procesos de producción y comunicativo, así como sobre el clima de trabajo en la Oficina de Prensa son importantes, pues son los encargados directos de que el mensaje de la dirigencia llegue a las bases sindicales en tiempo y forma a través de la revista.

El staff de secretarías, como principal apoyo operativo en las actividades de comunicación, deben ser consideradas también (si retomamos conceptos del primer capítulo) como subsistemas fronteras de la OP, ya que son ellas quienes tienen el primer contacto con todos los que buscan información sobre la organización, son las encargadas también de recibir y transcribir las colaboraciones que llegan para la revista.

Su opinión sobre lo agradable o desagradable del ambiente laboral es importante para detectar si la falta de manuales de trabajo influye en la productividad, pues se parte de la idea de que si alguien no conoce las actividades que debe realizar y lo que en

base a dichas actividades se espera de ella o él puede aburrirse, distorcionar sus labores y por lo tanto afectar a la productividad.

4.6. Resultados

Resulta difícil explicar los resultados que se obtuvieron con la aplicación del cuestionario antes descrito, pues desde la perspectiva más pesimista se pudiera decir que no se obtuvieron datos que permitan medir la productividad y el grado de integración de los miembros de la OP, ya que todos los involucrados se negaron a contestar las preguntas.

Sin embargo, podemos dar otra lectura a esta actitud, lectura que resulta más preocupante. Vayamos por partes.

El día que se pidió la colaboración del director de la revista para contestar el cuestionario éste los recibió y se comprometió a entregarlos a cada uno de sus colaboradores, hay que hacer hincapie en que en ese momento no se encontraba el responsable de la oficina.

Dos días después, al pretender recoger los cuestionarios ya contestados se informó que nadie lo hizo, ¿el motivo? Temor.

Sí, según las palabras del director los compañeros que colaboran con él tenían miedo de que sus respuestas se utilizaran para entorpecer su trabajo o lograr represalias a futuro.

Al hablar con el responsable de la oficina éste alego en un principio falta de tiempo de sus colaboradores para contestar e cuestionario, sin embargo, al ofrecerle una nueva fecha para la entrega admitió la versión del director de la revista.

Además señalaron que las preguntas les parecían un tanto absurdas pues consideraban que sólo debían aplicarse cuando se han detectado problemas graves en algún departamento. Ambos reconocieron encontrarse en una situación difícil y señalaron que su posición política le obligaba a pisar con pies de plomo y fijarse muy bien en lo que dicen y a quién se lo dicen.

Esta actitud deja una lectura preocupante con respecto a la Oficina de Prensa porque:

se considera que no existen problemas de organización ni de funcionamiento, pese a que los productos de la oficina no salen en tiempo y forma. Se explicó en el capítulo III que la revista se publica con notas y reportajes que han perdido vigencia y se distribuye con atrasos de hasta seis meses, principalmente al interior de la república.

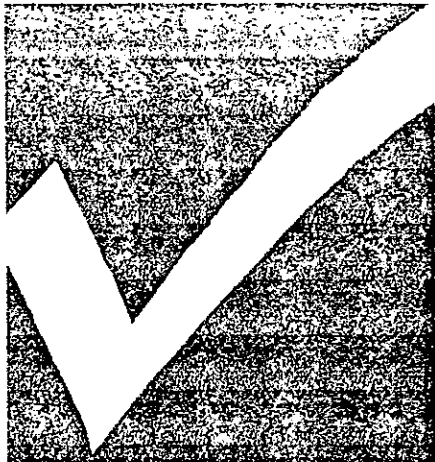
El aspecto político tiene un gran peso entre los integrantes de la oficina, quienes están dispuestos a sacrificar productividad por presencia.

Existe un fuerte culto a la personalidad. Esto se detectó por una frase del director: "podrías ver a Francisco, y si él da la orden..."

Dicho culto a la personalidad se traslada, no hay duda, al ámbito local de la OP, ya que quien detuvo la contestación de los cuestionario fue el responsable de la oficina, a quien todos obedecieron porque es comisionado por el secretario general.

Otro comentario similar fue que acudiera con los representantes de los compañeros que trabajan en la OP para que vieran el cuestionario y aprobaran su aplicación.

Resulta paradójico que un sindicato que se precia de vanguardista y colaborador en aras de la productividad, el desarrollo y el beneficio para los trabajadores, aún conserve en su interior prácticas de bloqueo y simulación, entendiendo este último término como la pretensión de que no pasa nada fuera de lo normal en la Oficina de Prensa.



Capítulo V
La verdad no peca...
Diagnósticos y propuestas
de comunicación para el STRM

Capítulo V

5. La verdad no peca...

(Diagnósticos y propuestas de comunicación para el STRM)

Han pasado 21 años desde que la Planilla Verde llegó al Comité Ejecutivo Nacional del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM); muchas cosas han cambiado en la organización desde 1976 y muchas más seguirán cambiando, ya que deberán adecuarse a las nuevas formas de ver y hacer el mundo.

El de los procesos comunicativos al interior de la organización es uno de los cambios que deben impulsarse pues permitirá a la dirigencia un mayor y más eficaz contacto con las bases.

Mantener la conciencia de que el Sindicato de Telefonistas se encuentra en un entorno cambiante, y que constantemente se amplía dada la participación de la organización en movimientos obreros nacionales e internacionales (la conformación del Foro El sindicalismo ante la nación, la creación de la Unión Nacional de Trabajadores, así como las alianzas estratégicas con miembros de la Internacional de Comunicaciones son ejemplos de ello), es una tarea que debe extenderse a las bases.

En este contexto la Oficina de Prensa, objeto de este estudio, con mayor razón debe encontrarse a la par de los cambios políticos, sociales y económicos que se produzcan en México, pues cumple la triple función de generar y recibir la información de lo que afecta al STRM, y además debe distribuirla a todos los telefonistas sindicalizados.

Sin embargo, enfrentar esta tarea con la actual estructura de la OP resultaría bastante difícil y desgastante debido a que:

1.- No se reconoce una "personalidad jurídica" de la Oficina de Prensa.

2.- No existe una estructura formal que defina los puestos y funciones necesarios en la Oficina de Prensa.

3.- Existe al interior de la Oficina de Prensa una lucha por el poder.

4.- Se considera aún que la comunicación interna se agota con la producción de la revista dirigida a los integrantes del STRM.

Parece a simple vista que los cuatro puntos antes descrito no tienen relación uno con otro, pero analizándolos más a fondo encontramos que en realidad sí la tienen, y lo vamos a explicar con base en los diagnósticos realizados desde el mes de abril hasta diciembre de 1997, en el seminario Organización, Hombres, Comunicación y Cultura y en los cuales se tocaron temas como: a) Entorno del Sindicato de Telefonistas y su Oficina de Prensa, b) Estructura formal de la OP del STRM, c) Funcionamiento de la Oficina de Prensa del STRM, d) Procesos comunicativos en la OP del STRM y e) Cultura predominante en el Sindicato de Telefonistas y la OP.

5.1. Entorno del STRM y su Oficina de Prensa

Se conoce ya que el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana nació el 1 de agosto de 1950, fue registrado como sindicato de industria con el número 2493 en el Departamento de Registro de Asociaciones de la Secretaría del Trabajo. (1).

La creación del STRM fue resultado de la unificación del Sindicato Nacional de Telefonistas (Sinatel), que aglutinaba a los trabajadores de la, en ese entonces, recién formada empresa Teléfonos de México (2); y del Sindicato Nacional de Trabajadores de

la Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana, cuando Telmex compró la CTTM en abril de 1950.

Desde sus inicios el STRM comprendió la importancia de unificar a los trabajadores mexicanos y luchar por mejorar su condición de vida y sus intereses de clase (3); por lo que estrechó lazos de amistad y realizó alianzas estratégicas con organizaciones similares, por ejemplo el Sindicato Mexicano de Electricistas y, en su momento, los miembros de la CTM.

La llegada de la Planilla Verde a la dirigencia nacional no cambió este principio, muy por el contrario lo reforzó. Pretendió, sin embargo, que dichas alianzas se realizaran con la participación y complacencia de las bases y, a diferencia de los comités anteriores, con el objetivo de servir más a intereses generales que individuales.

Actualmente, la dirigencia sindical encabezada por Francisco Hernández Juárez mantiene relaciones amistosas y de trabajo con organizaciones tanto nacionales como internacionales; además de asesorar a nuevos sindicatos, pues considera estas actividades como indispensables para mantener vigente la defensa de los derechos e intereses de los trabajadores.

Desde la visión del STRM es ineludible la redefinición estructural, orgánica y funcional del sector laboral, por ello considera que "el papel del sindicalismo en este momento exige de una representación e interlocución más amplia y verdadera, especial papel tendrá el Sindicato de Telefonistas para dar impulso y construir una nueva iniciativa y propuesta del movimiento obrero y con ella alcanzar las grandes transformaciones que tenemos como reto los mexicanos para construir un México moderno, justo y equitativo" (4).

El 28 de noviembre de 1997 el Sindicato de Telefonistas participó en la Asamblea Constitutiva de la Unión Nacional de Trabajadores, organización en la que el secretario general del STRM, fue electo como uno de los tres presidentes de la Dirección Colegiada que durante su primer año de vida conducirá a la UNT.

En este proceso de integración obrera nacional, en el que el Sindicato de Telefonistas es uno de los principales impulsores de la UNT, la Oficina de Prensa del STRM ha jugado, y seguirá jugando, un papel importante, ya que su participación para difundir los mensajes de la nueva organización es tomada muy en cuenta.

Por lo anterior, la OP se ve obligada a trabajar muy estrechamente con las oficinas de comunicación o prensa de los demás organismos integrantes de la UNT. Podemos decir también que el responsable de dicha oficina es considerado como uno de los mandos operativos y voceros autorizados de la nueva organización.

Este contexto en el que se desenvuelve actualmente la OP del STRM está obligando a la organización a buscar nuevas formas de acción, sin embargo, el desarrollo histórico del sindicato ha influenciado demasiado a la Oficina de Prensa y persiste la estructura de mando vertical con flujos de comunicación descendente los cuales en muchas ocasiones obstaculizan la realización de las tareas.

Esta estructura, no cabe duda, cumplió en su momento un objetivo particular: la completa centralización y el control de la información como instrumento del poder político. Sin embargo, en estos tiempos permeados de democracia, mantener este modelo de organización resulta contraproducente, ya que aísla al sistema y retrasa o de plano detiene su evolución.

5.2. Estructura formal de la OP del STRM

Se mencionaron arriba cuatro características que dificultan la tarea comunicativa de la Oficina de Prensa del Sindicato de Telefonistas; dos de ellas caben perfectamente en este apartado dedicado a la estructura formal.

Es necesario iniciar con que no se reconoce una "personalidad jurídica" de la Oficina de Prensa en los Estatutos del sindicato. Lo curioso es que se reconoce la necesidad de mantener un órgano periodístico (5) y se estipula que estará a cargo de un director y un subdirector nombrados por una Convención Nacional y que durarán en funciones cuatro años (6).

Excepto los artículos anteriores no existe en los Estatutos ninguna mención sobre la Oficina de Prensa o Comunicación, no se definen los puestos ni las funciones de la OP, tampoco existe un manual de procedimientos que regule las relaciones entre los miembros ni sus derechos y obligaciones.

No existe tampoco una estructura formal de la OP. Durante las entrevistas realizadas, los dos personajes considerados los responsables de la oficina (el encargado de prensa, colocado por el secretario general, y el director de la revista, electo por los miembros del STRM) reconocieron que no existe tampoco un organigrama que dé alguna idea de cómo está organizada la oficina; además cada uno de ellos se colocó a la cabeza de un hipotético organigrama.

Cabe mencionar, sin embargo, que en los Estatutos todas y cada una de las secretarías que conforman el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana están perfectamente delineadas, de hecho, las actividades comunicativas se le atribuyen a la Secretaría de Organización y Propaganda, tanto a nivel nacional como local, en secciones foraneas.

¿Por qué entonces no se delinea de la misma manera las responsabilidades que tiene que cumplir la Oficina de Prensa?

Para el observador externo esta falta de formalización genera confusión, porque de entrada no sabe a quien dirigirse, ni con que calificativo nombrarlo, para quien vive esa realidad tal vez no sea así, pues todos saben quien toma las decisiones importantes, sin embargo, a la hora de medir la productividad de la OP ésta deja mucho que desear, particularmente al analizar los productos comunicativos que de ella salen, específicamente la revista interna.

Muchas otras organizaciones tienen perfectamente delineadas las actividades comunicativas en un área específica (le llaman dirección, subdirección o gerencia de comunicación social), hay empresas que, por ejemplo, consideran al personal que ha de realizar estas tareas como de personal de confianza.

¿Por qué entonces el STRM mantiene aún el esquema de votar por los encargados de la difusión de información, léase el director y subdirector de la revista, y que cada cuatro años cambien y con ellos sus proyectos? ¿No sería más provechoso mantener una sólo línea establecida, claro, por la dirigencia?

En este tenor van las propuestas que más adelante se detallan.

5.3. Dimensión funcional de la OP del Sindicato de Telefonistas

Analizar la estructura funcional es sin lugar a dudas la mejor manera de comprender las dificultades que enfrenta la OP para cumplir su cometido de difundir los planes y programas del STRM a través del órgano oficial (7) y mantener informados a sus miembros sobre todo lo que afecta a la organización.

Como se mencionó antes no existe una estructura formal de la OP del Sindicato de Telefonistas, sin embargo, todos saben que quien toma las decisiones sobre lo que se hace y cómo se hace en la Oficina de Prensa es el comisionado por Hernández Juárez.

Esto nos remite entonces a la tercera variable que dificulta el desempeño de la Oficina de Prensa: la lucha por el poder interno de la OP entre el comisionado de prensa y el director de la revista, este último en la práctica realiza las más de las veces actividades muy diferente a las periodísticas o comunicativas, sin embargo, pretende hacer valer su nombramiento haciendo propuestas o planes de trabajo en este rubro.

Se puede deducir entonces que los cargos de director y subdirector de la revista son más un escalón en la carrera político-sindical de quienes los ostentan; ya que a pesar de las múltiples limitantes que ponen a sus propuestas éstos se alinean a la estructura del suprasistema, en donde fungen como coordinadores de delegados sindicales, es decir, perpetúan un status quo.

Se refleja en la Oficina de Prensa una práctica muy generalizada no sólo en las organizaciones mexicanas sino en el país mismo, el culto a la personalidad. Si en México el presidente ocupa el rango más elevado y su decisión es casi inapelable; en el STRM sucede algo similar con el secretario general de la organización, y esta situación se traslada a la OP con el comisionado.

Aunada a las variables mencionadas tanto arriba como en el capítulo anterior, la lucha por el poder (8) en la OP genera serios obstáculos a la hora de que la oficina produzca los medios de comunicación internos. Se reconocen particularmente:

a) **Discontinuidad en la periodicidad de la revista (9).** En el transcurso de este trabajo se pudieron recopilar solamente cuatro números de la revista interna, junio, agosto, octubre y diciembre; ejemplares que por cierto se encuentran plagados de

errores tipográficos principalmente, pero que se hubieran evitado si la distribución del trabajo fuera más clara, según reconocieron en charlas informales algunos integrantes de la OP.

Una de las causas de esta discontinuidad es sin lugar a dudas el acaparamiento de actividades por parte del actual responsable de la Oficina de Prensa, quien pretende ser editor, redactor, corrector y hasta distribuidor de la revista sindical, y que por su puesto no cumple cabalmente con ninguna de las tarea que pretende realizar.

Esto nos lleva entonces al siguiente obstáculo a vencer por parte de la Oficina de Prensa del STRM...

b) **Existe una completa improvisación editorial.** Dicha improvisación se detecta cuando al revisar un ejemplar de la revista de octubre se encuentran notas referentes al mes de agosto. Además, según comentó uno de los integrantes de la oficina, no se realizan juntas para revisar o proponer los contenidos a publicar.

c) **Una mala distribución de la revista interna.** Si en la sección matriz, que comprende el D.F. y su área conurbada, es difícil encontrar un ejemplar a tiempo, en las secciones foraneas este problema se acrecenta particularmente por las dificultades de envío.

5.4. Problemas comunicativos en la OP y el STRM

El análisis de la comunicación lo podemos realizar en dos niveles:

- a) La comunicación en el suprasistema Sindicato de Telefonistas, y
- b) La comunicación en el sistema Oficina de Prensa.

La comunicación en el STRM se puede subdividir a su vez en formal escrita (cartas, memorandums, oficios, etc.), formal verbal (asambleas, plenos convenciones, etc.) e informal.

Como en muchas organizaciones, sobre todo las que abarcan el contexto nacional, la comunicación se inclina a lo formal. Si hablamos de niveles similares donde se da la comunicación horizontal (secretarías, comisiones, coordinadores, etc.) la formalidad escrita es indispensable (nada se hace sin el memorandum, carta u oficio correspondiente).

En niveles diferentes, con la comunicación vertical, cuando es ascendente corre la misma suerte, en este sentido es extremadamente burocrática, entendiendo este termino en el sentido peyorativo actual: lenta y poco eficiente. Un ejemplo es el trámite de solicitud de prestamo al fideicomiso sindical el cual en ocasiones llega a tardar hasta un año completo.

La comunicación vertical descendente, la que más se practica en el STRM, es predominantemente verbal (se traduce en convenciones, así como en asambleas nacionales, seccionales, departamentales), en este sentido su eficacia es indiscutible siempre y cuando los coordinadores sindicales (encargados principales de transmitir el mensaje de la dirigencia) cumplen su cometido y lo reproducen entre los compañeros de base.

Considerando que:

- a) el objetivo de la Oficina de Prensa es difundir los planes y programas del STRM,
- b) los integrantes del sindicato, particularmente los de base, tienen una tradición comunicativa más verbal que escrita, es importante preguntarnos entonces ¿una revista es el medio más adecuado para transmitir los mensajes de la dirigencia sindical? ¿cómo

compaginar lo verbal con lo escrito? ¿por qué no existen y cuales serían los medios alternativos que complemente (no que dupliquen) los mensajes publicados en la revista?

Al contestar estas preguntas, que pueden ser únicamente el inicio, podríamos entonces definir no sólo una serie de actividades, sino toda una política que permita al sindicato incrementar los flujos de comunicación no sólo al interior sino al exterior de sus fronteras.

5.5. Cultura de los telefonistas

Partiendo de la definición que da Horacio Andrade Rodríguez (10) sobre la cultura organizacional y que dice que ésta "es el conjunto de valores y creencias comunmente aceptados, conciente o inconcientemente, por los miembros de una organización", podemos observar la cultura de los telefonistas desde dos ópticas:

- a) la perspectiva de la empresa y
- b) la perspectiva del sindicato

La primera perspectiva no es objeto de este estudio, por lo que basta decir que en Telmex conviven diversas realidades, la empresa es un mosaico cultural en el que se distinguen "una situación conflictiva que refleja una gran diversidad y un clima de pugnas internas. Se puede afirmar que la diversidad y complejidad cultural de la empresa se caracteriza coyunturalmente por el choque de posiciones, perspectivas y expectativas que corresponden a la diversidad de estrategias personales y grupales de sus miembros. Se trata de una empresa desintegrada y sin rumbo fijo". (11).

La perspectiva sindical es diferente, Serrano Partida y su grupo de colaboradores afirman que en este sentido existe una línea de continuidad marcada por el discurso

sindical, " el cual señala que administraciones vienen y van pero el sindicato y el servicio permanece, esto se resumiría en la sentencia sindical: Telmex soy yo". (12).

A partir de esta sentencia se crea entonces la conciencia telefonista la cual permite a los trabajadores (particularmente a aquellos que participan directamente en asuntos sindicales) considerar como una obligación moral brindar apoyo a organizaciones similares, en especial a aquellas que inician sus luchas laborales. Podemos decir, entonces, que el STRM actúa en ocasiones, al exterior, como un protector de los más débiles.

Al interior de su realidad, en la que ya se vió los telefonistas se encuentran con la empresa, se antepone la conciencia de clase. Suena paradójico pero antes que trabajadores de Telmex los telefonistas son miembros del STRM.

Aunque los Estatutos estipulan que para ser miembro del sindicato es preciso trabajar en alguna de las siguientes empresas:

- a) Teléfonos de México S.A.
- b) Teléfonos y Bienes Raíces.
- c) Ingeniería, Proyectos y Diseño.

la práctica obliga a quienes pretender entrar a dichas empresas a inscribirse primero al STRM, siempre con la recomendación de algún miembros activo o jubilado.

Por esta práctica surge entonces otra creencia, que aunque últimamente ha perdido fuerza aún se mantiene vigente en la organización: resulta sumamente difícil que un telefonista pierda su empleo, ya que cuenta con el apoyo incondicional del sindicato, quien lo defenderá *a capa y espada* contra las acciones de la empresa.

A diferencia de lo que sucede con la dirigencia de la empresa, a la cual no se le reconoce liderazgo, aunque si se le percibe como profesional y bien intencionada (13) a

la dirigencia sindical se le reconoce plenamente dicho liderazgo. En menor medida ya, pero la empresa debe presentar al sindicato todos los planes de trabajo, sobre todo aquellos que involucren a personal sindicalizado.

5.6. Propuestas de comunicación

Con base en los diagnósticos anteriores se pone a consideración de la dirigencia del Sindicato de Telefonistas la siguiente:

5.6.1. Propuesta general:

Formalizar la estructura de comunicación sindical rediseñando la actual Oficina de Prensa del STRM, partiendo de darle "personalidad jurídica" a través de los Estatutos y definiendo: los objetivos que debe cumplir, los puestos necesarios para su mejor funcionamiento, las funciones y obligaciones de cada uno de los integrantes, así como los requisitos y cualidades que necesita cubrir quienes pretendan acceder a dichos cargos.

5.6.2. Objetivo general

Incrementar la eficacia y eficiencia de la actual Oficina de Prensa para mejorar los flujos de comunicación entre la dirigencia del Sindicato de Telefonistas y los públicos a los que debe dirigir sus mensajes, tanto al interior como al exterior de su estructura; considerando que "la razón de ser de las oficinas de prensa trasciende el papel de meros vínculos entre los medios y las instituciones" (14).

5.6.3. Objetivos particulares

1.- Disminuir el margen de error en la planeación, producción y distribución de la revista Restaurador 22 de abril, órgano informativo del Sindicato de Telefonistas, para que los mensajes de la dirigencia lleguen en tiempo y forma a todos los integrantes de la organización.

2.- Incrementar la eficacia de las carpetas de síntesis y análisis de información para que permitan a la dirigencia reaccionar con mayor prontitud a los sucesos que afectan al sindicato, a partir de una más amplia lectura del entorno en el que se desenvuelve la organización.

3.- Proporcionar una mayor y mejor atención a los representantes de los medios masivos de comunicación, nacionales y extranjeros, interesados en difundir el discurso del Sindicato de Telefonistas, para mantener una buena imagen de la organización ante los diferentes actores vinculados a él.

4.- Contar con un equipo de apoyo logístico capacitado en la realización de eventos diversos como son: los de relaciones públicas (internas y externas), conferencias de prensa, atención a visitantes que investiguen sobre la organización, o cualquier otro en el que se de información del STRM.

5.7. Estrategias.

Para conseguir los objetivos antes descritos se recomienda implementar la siguientes estrategias.

1.- Reformar los Estatutos del sindicato para desvincular a la Secretaría de Organización y Propaganda de las actividades comunicativas expresadas en los incisos b, c, d, o y p del artículo 63 y crear la Comisión Nacional de Comunicación (CNC). A

partir de dicha reforma definir el lugar que ha de ocupar la CNC en el organigrama general del STRM.

Lo más recomendable es que la CNC sea considerada como staff de asesoría interna, y que al igual que las demás comisiones los puestos necesarios para ella no se sometán a votación de las bases, sino por aprobación del Comité Ejecutivo Nacional.

Se propone subdividir la Comisión Nacional de Comunicación en tres áreas de trabajo: a) Comunicación Interna, b) Prensa y Relaciones Públicas y c) Publicidad y Propaganda.

La primera tendría la responsabilidad de producir los medios (no sólo la revista) apropiados para transmitir el mensaje de la dirigencia a las bases, tomando en cuenta la cultura predominantemente verbal de los agremiados al STRM.

Así mismo se encargaría de estrechar lazos entre las diferentes secretarías unificando criterios de edición en cuanto a oficios, memorandums, cartas, etc. Otra de sus responsabilidades sería la producción y distribución de la carpeta de síntesis informativa entre los secretarios, comisionados y coordinadores sindicales.

El área de Prensa y Relaciones Públicas se encargaría de mantener vínculos con todos los organismos que conforman el entorno del STRM, así como con los medios masivos de comunicación. Redactaría y enviaría los boletines de prensa, las invitaciones a las conferencias o a los eventos realizados por la organización. Además fungiría como enlace directo con las Oficinas de Prensa de los diferentes organismos que tienen relaciones de amistad o trabajo con el STRM.

La función de la coordinación de Publicidad y Propaganda sería planificar, diseñar y producir campañas para difundir los planes y programas del STRM a través de los medios masivos, para lo cual, entre otras cosas tendría que mantener actualizada

información como: las tarifas de los espacios publicitarios, de la línea editorial de cada medio, los nombres de los principales encargados de la contratación de espacios, así como de los requisitos para la publicación de desplegados, gacetillas, anuncios, convocatorias, etc.

También diseñaría campañas de propaganda interna, como apoyo a la revista, para difundir los mensajes de la dirigencia y lograr la aceptación de sus decisiones; crearía, junto con la Secretaría de Organización una base de datos sobre los gustos y necesidades informativas de los integrantes del sindicato, para lo cual servirían datos como: nombre de los miembros, ubicación en la empresa, categoría y antigüedad, nivel de estudios, participación sindical, participación en la revista u otro medio de comunicación interna, etc.

2.- Implementar un programa de prácticas profesionales para estudiantes de periodismo, comunicación o carreras similares que beneficie a ambas partes, a los practicantes proporcionándoles experiencia en el terreno y a la organización la posibilidad de contar con personal capacitado en asuntos de prensa y comunicación sin incrementar su gasto.

3.- Integrar, con los integrantes del sindicato interesados en asuntos periodísticos, un equipo de colaboradores para la revista, a los cuales pueda asignarseles orden de trabajo específicas.

4.- Contratar al menos a un diseñador gráfico profesional que se encargue de darle formato tanto a la revista como a los otros medios internos de comunicación elaborados por la CNC.

5.- Implementar un programa de distribución de la revista interna o medios complementarios para que la información llegue a todos los integrantes del STRM.

Es importante aclarar que estas recomendaciones son exclusivamente a nivel operativo, es decir, las políticas de comunicación del STRM, que más tarde se convierten en actividades comunicativas, las debe definir la dirigencia misma, partiendo de la línea ideológica que marca sus acciones.

5.8. Técnicas de intervención

Las estrategias anteriores pueden desarrollarse si se llevan al cabo al menos las siguientes técnicas de intervención:

1.- Juntas de planeación: en las cuales deberán definirse las actividades generales y particulares de la CNC, dichas juntas deberán realizarse mínimamente una vez al menos con la participación del coordinador general de comunicación y cada uno de los coordinadores de área. Con relación a la revista, la participación del Consejo Editorial es imprescindible para la aportación de ideas, considerando que dicho consejo está integrado por al menos un representante de las secretarías.

2.- Diseño y producción de manuales de procedimiento para cada una de las actividades realizadas por el personal de la Comisión Nacional de Comunicación del Sindicato de Telefonistas. Dichos manuales establezcan, por ejemplo, los temas y el estilo más apropiados para la revista, los mecanismos para convocar a conferencias de prensa o eventos realizados por la organización, los lineamientos para la publicación de desplegados, anuncios o gacetillas, etc.

3.- Cursos de capacitación tanto para los coordinadores de la CNC como para los colaboradores. A los primeros se les deberá explicar la importancia de la comunicación en las organizaciones y las mejores formas de llevarla a cabo, a los segundos se

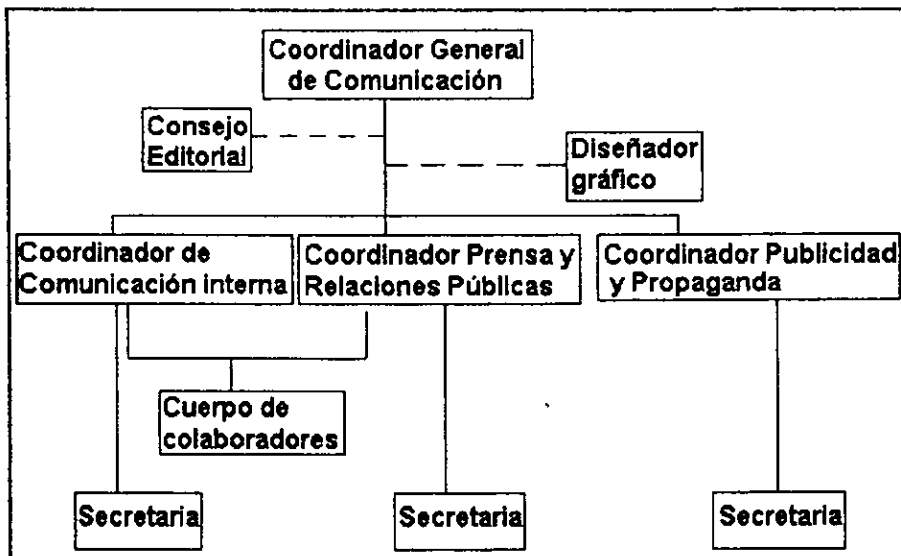
explicarán los lineamientos que en materia de comunicación tendrán que cumplir, ya sean integrantes del programa de prácticas profesionales o colaboradores voluntarios .

Es importante subrayar que esta propuesta de nada servirá si no se respeta la interdependencia entre las áreas mencionadas, es decir, si se insiste en que una sola persona realice todas las actividades de comunicación sindical. El coordinador general de comunicación, como su nombre lo indica debe dedicarse más a la planeación y supervisión que a la talcha comunicativa.

Un posible organigrama de la nueva Comisión Nacional de Comunicación del STRM sería el que se observa en el cuadro 5.1. el cual delimita las áreas de trabajo y los puestos necesarios para realizar las tareas comunicativas. Claro que ésta es sólo una idea general y que al momento de detallarse el proyecto podría modificarse.

A simple vista parece complicado aplicar esta propuesta pues pareciera necesario un incremento de personal, sin embargo, se pueden aprovechar los recursos humanos existentes: el actual responsable de la OP como coordinador general de comunicación; el director de la revista como subcoordinador de comunicación interna; el subdirector de la revista como subcoordinador de publicidad y propaganda; y el compañero comisionado (15) como subcoordinador de prensa y relaciones públicas, aprovechando sus conocimientos de periodismo.

De esta manera podría iniciarse una serie de cambios en la actual Oficina de Prensa que permita a la organización adecuarse a los nuevos tiempos que vive no sólo el país, sino el mundo entero.



Cuadro 5.1.

5.9. Evaluación de la propuesta

Recordando que la propuesta general es rediseñar la Oficina de Prensa y crear la Comisión Nacional de Comunicación del STRM, la evaluación deberá realizarse a partir de los productos cerados en cada coordinación.

La Coordinación de Comunicación Interna se evaluará mediante encuestas (una cada seis meses) a los miembros del sindicato en las que expresen su opinión sobre la producción de la revista interna, tanto en su formato como en su contenido. Se calificará si cumple con informar en tiempo y forma sobre los acontecimientos que se realizan en la organización o sobre aquellos que le influyen directa o indirectamente.

Se considerará también la retroalimentación que los lectores den a la OP mediante sus cartas, o colaboraciones para la revista, se calificará también la oportunidad en la distribución y la eficacia de los canales utilizados para este fin. Otro punto a calificar es

la eficacia y eficiencia de las carpeta de síntesis informativa y análisis de la información, ésto podrá calificarse a través de entrevistas a los funcionarios sindicales que reciben las carpetas, para conocer si les ayudan, y en qué medida, a tomar desiciones.

La Coordinación de Prensa y Relaciones Públicas se evaluará a partir de la afluencia de participantes que tenga los eventos a los que convoque, particularmente aquellos que no tengan carácter de obligatoriedad para los miembros del STRM. También se medirán los efectos de la información enviada a los medios de comunicación, es decir, el manejo (positivo, negativo o neutro, según la optica del sindicato) que de ella hagan los periodistas, particularmente quienes trabajen los géneros de opinión.

Finalmente la productividad de la Coordinación de Publicidad y Propaganda se medirá a partir de los efectos que causen sus campañas en las diferentes audiencias a las que vayan dirigidas, es decir, el grado de convencimiento que logren. Las encuestas serán los instrumentos utilizados para esta medición.

CONCLUSIONES

Las organizaciones mexicanas están cambiando, algunas en mayor medida que otras, sin embargo, es obligatorio que todas piensen, si pretenden sobrevivir, en la mejor manera de adecuarse al nuevo contexto, no sólo nacional, sino internacional al que la globalización nos está empujando.

En este camino, como se pudo ver en el trabajo que aquí concluye, la comunicación es una importante herramienta de adaptación a la que no hay que dejar de lado a la hora de la planeación e implementación de estrategias productivas.

Resulta sin embargo, un tanto decepcionante descubrir que las organizaciones mexicanas no sólo deben, sino que pueden cambiar pero que no lo quieren hacer pues pesan en ellas más los intereses políticos o económicos de un individuo o un grupo que los intereses de la colectividad.

Desde esta perspectiva es comprensible entonces que las organizaciones mexicanas tengan características como las que describe el profesor Jaime Pérez Davila, quien habla de organizaciones centralistas, con liderazgos autoritarios pero que demandan un líder democrático, que ejercen más la coacción que el convencimiento, que controlan exageradamente la información al grado de no compartir con nadie ni los datos mínimos para la realización de las tareas, que al reclutar personal sobrevaloran los conocimientos profesionales pero ignoran otros rasgos que pertenecen más al ámbito interno del individuo.

Organizaciones que privilegian la comunicación descendente, lo que provoca filtros de la información en los mandos medios, que se organizan con base en el poder

personal y utilizan organigramas jerarquizados, que con sus acciones provocan la apatía de los recursos humanos pues no los consideran más que ejecutores de las decisiones, que proporcionan nulas o pocas condiciones de trabajo lo que se traduce en desmotivación y que genera por tanto la rotación del personal.

¿Cuáles son las consecuencias de que en México las organizaciones tengan estas características, en mayor o menor grado? La falta de productividad, entendida ésta como el cumplimiento eficaz y eficiente de las tareas de la organización en beneficio de sí misma y de su entorno.

¿Cuál sería entonces la solución al problema? La promoción del cambio. Pero un cambio pensado, no improvisado y sobre todo no manipulado. Un cambio que se dé no sólo en las organizaciones, sino en la sociedad y cultura mexicanas y que esté apoyado fuertemente por la comunicación.

Hay que tener cuidado, sin embargo, de que la comunicación en las organizaciones no caiga en el mero ámbito de las actividades, como pueden ser la producción de medios internos, revista, periódico mural, tablero de avisos, boletines de prensa, etc.

La comunicación organizacional debe ser un concepto, una parte más de la filosofía institucional, que ayude a eficientar los procesos de producción mediante el estudio y comprensión de las relaciones humanas y sus consecuencias más inmediatas. Por ello es obligación de quienes pretendemos hacer comunicación organizacional convencer a los directivos actuales de las bondades de esta disciplina mediante la obtención de resultados positivos para la organización.

En el caso del Sindicato de Telefonistas ésto, considero, no representa mayor problema pues la dirigencia comprende que "...la modernización de la estructura sindical

depende en buena medida de la existencia de un sistema interno de información eficaz provisto de los elementos necesarios para integrar una red permanente y flexible."

Más recientemente la dirigencia sindical señaló que "objetivo compartido (de los medios y los sindicatos) sería informar y comunicar a través de un debate debidamente sustentado, para ir más allá de la noticia sectorial, la fuente obrera por ejemplo, y participar en la discusión y en la propuesta de soluciones a los grandes problemas nacionales..."

Con estas dos afirmaciones la dirigencia del STRM demuestra el interés que tiene en mantener constantes flujos de comunicación tanto al interior como al exterior de su estructura. La dificultad estriba entonces en la operacionalidad o puesta en marcha de estas intenciones.

Para destrabar la puesta en práctica de las ideas o intenciones comunicativas se necesita, primero, conocer a fondo la organización no sólo en su estructura formal, aquella que está escrita y por consiguiente es visible, sino también en su estructura informal, la cual pertenece más al ámbito de los abstracto.

Se requiere también identificar a los grupos y actores que conviven en las organizaciones, pues de la interrelación que ellos tengan puede depender el éxito o fracaso en el cumplimiento del objetivo o meta institucional.

Corresponde al comunicador organizacional la tarea de convencer a los dirigentes de las organizaciones actuales de que la práctica de la comunicación debe iniciarse en los altos mandos quienes, con su ejemplo, motivarán a los demás miembros de la organización a llevar a cabo este ejercicio.

Es un reto para los comunicadores, difícil de asumir por cierto pues en México aún se desconfía de disciplinas que no aporten resultados o productos tangibles y de corto

plazo a la organización, sin embargo, quedará, en aquellos que se aventuren a seguir este camino aún no trazado del todo, la satisfacción de haber contribuido en algo, por muy insignificante que parezca, a la cimentación de bases teórico-metodológicas para la comunicación organizacional.

Debemos empezar por proponer la "concepción" de una interciencia que permita el análisis de las organizaciones desde diversos ángulos (administrativo, psicológico, sociológico, histórico, etc.) pero con un mismo objetivo: su mejoramiento.

Existe, sin embargo, un problema a resolver: la falta de especialización. Éste, considero, es un problema más bien fomentado por las universidades y escuelas que imparten las carreras de comunicación (no importa el nombre que les pongan) las cuales se encuentran tan preocupadas en preparar trabajadores para los medios que olvidan otras áreas de injerencia.

Recuerdo que cuando recién egresado, pero sin título profesional, acudí a una empresa a solicitar empleo, el encargado de las entrevistas, al conocer los estudios que había cursado me preguntó extrañado ¿que puede hacer un comunicador en este lugar?

Fue difícil contestarle, de hecho no lo convencí, pero esa pregunta fue la que, de alguna manera, marcó mis intereses académicos sobre el tema. Confío en que en el futuro las universidades recapaciten sobre sus planes de estudio y que si bien no abandonen la preparación de periodistas, camarógrafos, locutores y trabajadores de los medios, fomenten también la preparación de especialistas en comunicación organizacional.

¿Que papel juegan entonces seminarios como el de "Organización, hombres, cultura y comunicación"? Principalmente el de difusores de una, relativamente, nueva disciplina

social en la que convergen teorías, métodos y técnicas de diferentes ciencia que ayudan a la mejor comprensión de las organizaciones.

Es una lástima que la duración de este seminario haya sido tan corta pues se quedaron muchas cosas en el tintero, particularmente la aplicación de métodos y técnicas de análisis que permitan una mayor comprensión de las organizaciones.

Una critica constructiva. Es necesario, para obtener un mejor nivel de aprendizaje por parte de los seminaristas, y por ende un mejor análisis de las organizaciones, que la plantilla docente se encuentre formada por profesores que además de su experiencia frente a grupos tengan experiencia práctica sobre comunicación organizacional, la cual les permita "aterrizar" los conceptos y teorías que pretenden enseñar, pues de poco sirve obtener un cúmulo de información que a la hora de su aplicación no tenga un lugar exacto.

A lo largo de este trabajo se pretendió construir para el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana una serie de propuestas que le permitan eficientar sus flujos de comunicación, y entre otras cosas concientizar a sus miembros de la importancia que últimamente está adquiriendo la organización, tanto a nivel nacional como internacional.

Sin embargo, el principal obstáculo para llevar a cabo las propuestas que aquí se presentan es precisamente la idea errónea de algunos actores que ven amenazada su posición jerárquica dentro de la estructura sindical, pues consideran que si llega alguien de afuera con ideas diferentes sobre cómo hacer las cosas es para evidenciar sus errores, ridiculizarlos y despojarlos de sus privilegios.

Esta actitud es resultado de: a) muchos años de *verticalismo organizacional*, debemos recordar que el STRM aún se rige por Estatutos concebidos en los años 50's y b) temor a perder el poder que brinda el manejo de la información.

En este sentido se debe convencer a los integrantes del Sindicato de Telefonistas, particularmente a los encargados de la Oficina de Prensa, que las propuestas son a nivel operativo y nada tienen que ver con la obtención de cargos o privilegios en la organización.

Arriba se menciona que hay que cuidar que la comunicación en las organizaciones no caiga en el ámbito de las actividades, sin embargo, en el caso concreto de la Oficina de Prensa del STRM las características de sus moradores obligan a iniciar el cambio comunicativo con estas tareas, ya que de otro modo puede ser completamente rechazado, lo cual provocaría la permanencia de la organización en un estado que ya no corresponde del todo a la época que vive.

NOTAS

CAPITULO I

- 1.-Salvo aclaración expresa la historia del Sindicato de Telefonistas aquí descrita se basa en este libro editado por el mismo sindicato.
- 2.- Xelhuantzi, p.7.
- 3.- La telefonía en México se inició con diferentes compañías, unas grandes, otras pequeñas, que se localizaban en todo el país, algunas sólo brindaban servicio local o regional.
- 4.- Xelhuantzi, p. 8.
- 5.- Ibdem, p.9.
- 6.- Reproducción del Acta Constitutiva del STRM publicada en la revista 1° DE AGOSTO Voz, Expresión y Pensamiento del telefonista mexicano. No 83, agosto de 1970.
- 7.- Xelhuantzi, p. 13.
- 8.- Ibarra, J. Los telefonistas y sus luchas en revista 22 DE ABRIL, número especial, julio de 1976.
- 9.- Xelhuantzi, p. 14.
- 10.- Ibarra, Op. Cit. pp 17,18.
- 11.- Xelhuantzi, p. 17.
- 12.- Ibdem. p. 22.
- 13.- Ibdem. p. 38.
- 14.- Ibdem. p. 34.
- 15.- Hasta antes de 1976 Hernández Juárez no había ocupado cargo sindical importante, se desempeñaba como delegado del Departamento de Centrales Mantenimiento. Así lo explica él mismo en una entrevista concedida a Tatiana Coll para el libro La lucha obrera en México la visión de sus líderes y conceptos básicos., p 21.
- 16.- ————— Reformas a los Estatutos, Restaurador 22 de abril, pp 17-25, No 2, noviembre de 1976.
- 17.- José García Mendez es trabajador jubilado de Telmex, perteneció al departamento de Centrales Mantenimiento. Es licenciado en sociología por la UNAM, se tituló con la tesis Movimiento sindical telefonista 1950-1978 y ha estudiado la trayectoria histórica

del STRM desde entonces. A publicado diversos artículos sobre el tema en las revistas Restaurador 22 de Abril del STRM y Voces de Teléfonos de México.

18.- Fernandez Collado, Carlos. Organización, información y comunicación en La comunicación en las organizaciones pp. 13-15.

19.- Mendez, José. Dinámica Social en las organizaciones p. 75

20.- Fernandez Collado, Op. Cit. p.13 El autor explica estas características en forma de lista, aquí se redactan en forma de parrafo por considerar que es más apropiada. Las cursivas y los subrayados son míos.

21.-Mendez, Op. Cit. p. 78.

22.- von Bertalanffy, citado por Oscar Bertoglio en La comunicación y la conducta organizaional p. 17.

23.- Ibdem. p. 26.

24.- Ibdem. p. 27.

25.- Baptista, Pilar. Las organizaciones y su ambiente en La comunicación en las organizaciones Fernandez Collado et. al. p. 275.

26.- citados por Pilar Baptista, p. 277.

CAPITULO II

1.- Ortega, Max. La situación actual del sindicalismo mexicano p 24

2.- Ibdem.

3.- Hernandez Juárez, Francisco. Informe a la XXII Convención Nacional Ordinaria Democrática de los Telefonistas p. 17

4.- Citado por A. Losovski en Marx y los sindicatos p. 11

5.- Tejeda Palacios, Luis Gestión de la imagen corporativa p. 37-51

6.- Citados por Salaman en Control e ideología de las organizaciones p. 87

7.- Estatutos del STRM artículo 5° p. 5

8.- Entrevista con Eduardo Torres, editor de la revista interna del STRM y actual responsable de la Oficina de Prensa, 30 de mayo de 1997.

9.- Mayntz, Renate. Sociología de la organización p. 85

10.- Ibdem. p. 75

11.- Ibdem. p. 95

12.- Ibdem. p. 84

13.- Ibidem. p. 105

14.- Capítulo 30 artículo 171 de los Estatutos del STRM

15.- Amitai, Etzioni. citado por José Méndez en Dinámica social de las organizaciones p. 85

16.- Mayntz, Op. Cit. pp.108,109

17.- Ibidem

CAPITULO III

1.- Herramientas estadísticas básicas p. 9

2.- El pequeño grupo p. 17

3.- Ibidem

4.- Ibidem p. 27

5.- Comportamiento organizacional p. 413

6.- Ibidem pp. 436-439

7.- Cada periodo dura cuatro años, y aunque la campaña se hace por planilla, la elección se hace por cartera.

8.- Informe de resultados de las elecciones nacionales en el STRM para el periodo 1996 - 2000.

9.- Op. Cit. p. 437

10.- Ibidem p. 466

CAPITULO IV

1.- Paoli, Antonio. Comunicación e Información p. 11.

2.- Flores, Sergio. y Orozco, Emiliano. Hacia una comunicación administrativa integral p. 24.

3.- La comunicación en las empresas Decisión, México, julio de 1991, p. 22.

4.- Ibidem.

5.- Schramm, W. citado por Paoli, Op. Cit. p. 28.

6.- Fernandez Collado, Carlos. Organización, información y comunicación en La comunicación en las organizaciones, p. 21.

7.- Citados por Paoli, Op. Cit. p. 30.

8.- Entendido como retroalimentación o respuesta del receptor.

- 9.- Citado por Paoli, Op. Cit. p.30.
- 10.- Citados por Fernandez Collado, Op. Cit. p. 21.
- 11.- Ibdem. p. 23.
- 12.- Ibdem. p. 20.
- 13.- Muriel, Ma Luisa y Rota, Gilda. Comunicación institucional: enfoque social de las relaciones públicas CIESPAL, Quito, 1980.
- 14.- Wilbur Schramm, Cómo funciona la comunicación en Fernandez Collado y Dahnke, G.L. La comunicación humana: ciencia social.
- 15.- Bartolie, Annie. Comunicación y organización p. 69.
- 16.- Paoli, Op. Cit. p. 15.
- 17.- Bartolie, Op. Cit. p. 70
- 18.- Mattelart, Armand. La invención de la comunicación entrevista de María Elena Hernandez en Revista Mexicana de Comunicación, No 48, noviembre de 1995 - enero de 1996, p. 23.
- 19.- Paoli, Op. Cit. p.17.
- 20.- Gil Olivo, Ramón. Comunicación, sociedad y cultura en el Gallo Ilustrado, suplemento cultural de El Día, 23 de octubre de 1994.
- 21.- Las organizaciones mercantiles son las que mayor impulso están dando a esta disciplina, por lo que muchos términos están referidos a su ámbito.
- 22.- Tovar Angeles, Isela y Urbano Reyes, Javier. La comunicación organizacional y la empresa mexicana en Enfoques de El Financiero, 21 de junio de 1993.
- 23.- Ibdem.
- 24.- Andrade, Horacio. Hacia una definición de la comunicación organizacional en La comunicación en las organizaciones, Carlos Fernández Collado, pp. 30, 31.
- 25.- Jackson, Peter C. Comunicación Corporativa para ejecutivos p. 3.
- 26.- Serrano Partida, Rafael.et. al. La comunicación y la organización habitable fotocopias de original mecánico. p. 16.
- 27.- Flores Vega, Ernesto. ————— entrevista con Jesús María Cortina, Alta Dirección, septiembre - octubre de 1990, p. 21.
- 28.- Citado por Raúl Rojas, Guía para realizar investigaciones sociales p. 53.
- 29.- Fernández Collado, Op. Cit. p. 14.
- 30.- Ibdem.

31.- Ibidem. p. 15.

32.- Fernández Valiñas, Ricardo. Vendiendo intangibles Entrepreneur, México, octubre de 1997, p. 51.

33.- Mayntz, Renate, Sociología de la organización p. 105.

34.- Bartoli, Op. Cit. p. 20.

35.- Fernandez Collado, Op. Cit. p. 23.

CAPITULO V

1.- Xelhuantzi López, María, Doce años p. 11

2.- Recordar que Telmex se creó cuando el grupo Ericsson, que ya había comprado diversas empresas telefónicas regionales, se asoció con la Compañía Telefónica Mexicana (no confundir con la Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana) y el empresario sueco Axel L. Wenner-Gren.

3.- Artículo 1° de los Estatutos del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana. p. 5

4.- Hernández Juárez, Francisco. Informe a la XXII Convención Nacional Ordinaria Democrática de los Telefonistas septiembre de 1997. p. 10

5.- Artículo 5° inciso S de los Estatutos. p. 5

6.- Artículo 171 de los Estatutos. p. 38

7.- Entrevista con Eduardo Torres, comisionado de prensa del STRM, en la que se abordó el tema de los objetivos de la OP.

8.- El poder en la Oficina de Prensa es tal vez muy pequeño, pero es poder a fin de cuentas y se relaciona más con el reconocimiento público que con la autoridad, particularmente de los reporteros. No en vano se cree que la información es poder y uno de los que más informados está es el comisionado de prensa.

9.- De abril a la fecha se detectó cierta mejoría en la periodicidad de la revista interna, sin embargo, ésto es más atribuible a la insistencia de Francisco Hernández Juárez por mejorar los flujos de comunicación que al establecimiento de nuevas prácticas en la Oficina de Prensa.

10.- Andrade Rodríguez, Horacio. Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación en La comunicación en las organizaciones Carlos Fernandez Collado. Comp. Trillas. México. 1996. p. 109

- 11.- Serrano Partida, Rafael. et. al. La comunicación y la organización habitable fotocopias de original mecánico, p. 88.
- 12.- Ibdem. p. 72.
- 13.- Ibdem. p. 74.
- 14.- Buendía, Manuel. Apuntes sobre oficinas de prensa en Revista Mexicana de Comunicación, No 37 octubre-noviembre de 1994. p 42
- 15.- En este caso se hace referencia al compañero Javier Mancilla, miembro del Comité Ejecutivo y coordinador del Centro de Trabajo Cafetales, quien estudio periodismo en la ENEP Aragón.

BIBLIOGRAFIA

- Abravanel, Allaire, et.al. **CULTURA ORGANIZACIONAL.** Aspectos teóricos y metodológicos. Edit Lisboa, Bogotá, 1992.
- Bartoli, Annie **COMUNICACION Y ORGANIZACION.** Edit. Paidos, México, 1993
- Crozier y Friedberg **EL ACTOR Y EL SISTEMA.** Alianza Editorial, México, 1990.
- Denison, Daniel **LA CULTURA CORPORATIVA Y PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL.** Edit. Legis, Bogotá, 1991.
- Fernández C., Carlos **LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES.** Edit. Trillas, México, 1991.
- Flores F, Carlos **INVENTANDO LA EMPRESA DEL SIGLO XXI.** Edit. Hachete, Santiago, 1989.
- Flores de Gortari, Sergio **HACIA UNA COMUNICACION ADMINISTRATIVA INTEGRAL.** Edit. Trillas, México, 1983.
- Goldhaber, Gerad **COMUNICACION ORGANIZACIONAL.** Edit. Diana, México, 1984.
- Habermas, Jurgen **ESCRITOS SOBRE MORALIDAD Y ETICIDAD.** Edit. Paidos, Barcelona, 1991.
- Homs, Ricardo **LA COMUNICACION EN LA EMPRESA.** Edit. Iberoamericana, México, 1990.
- Huse, Edgar F. et. al **EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION.** Edit. SITESA, México, 1980.
- Jackson, Peter **COMUNICACION CORPORATIVA PARA EJECUTIVOS.** Edit. CECSA, México, 1993.
- Jennings, Marie **COMO GERENCIAR LA COMUNICACION CORPORATIVA.** Edit. Legis, Bogotá, 1991.
- Johansen B, Oscar **LA COMUNICACION Y LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL.** Edit. Diana, México, 1979.
- Kras, Eva S. **CULTURA GERENCIAL.** Edit. Iberoamericana, México, 1990.

- Luhmann, Niklas **TEORIA GENERAL DE SISTEMAS.** Edit. Alianza, México, 1991.
- Martínez, Emilio **HERRAMIENTAS ESTADISTICAS BASICAS.** Versión mimeo, Gráficas La Prensa, junio de 1995.
- Mayntz, Renate **SOCIOLOGIA DE LA ORGANIZACION.** Edit. Alianza Universidad, Madrid, 1990.
- Morgan, Gareth **IMAGENES DE LA ORGANIZACION.** Alfa-Omega-RA MA, México, 1991.
- Nosnik, Abraham **COMUNICACION ORGANIZACIONAL PRACTICA.** Edit. Trillas, México, 1993.
- Olmsted, M.S. **EL PEQUEÑO GRUPO.** Edit. Paidos, Buenos Aires, 1966.
- Pascale, Weil **LA COMUNICACION GLOBAL.** Edit. Paidos, México, 1990.
- Robbins, Stephen **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.** Edit. Prentice Hall, México, 1987.
- Salaman y Thompson **CONTROL E IDEOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES.** Edit. Fondo de Cultura Económica, México, 1980.
- Schein, Edgar **PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION.** Edit. Prentice Hall, México, 1982.
- Tejeda Palacios, Luis **GESTION DE LA IMAGEN CORPORATIVA,** Edit. Norma Bogota 1987.

HEMEROGRAFÍA

- 1.- **ALTA DIRECCIÓN.** Bimestral, Mexico D.F. Septiembre - octubre de 1990.
- 2.- **DECISION.** Mensual, Mexico D.F. julio de 1991.
- 3.- **ENTREPRENEUR.** Mensual, México D:F. octubre de 1997.
- 4.- **ESTATUTOS del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana.** México D.F. enero de 1990.
- 5.- **EL FINANCIERO.** Diario, México D:F: 21 de junio de 1993.
- 6.- **EL GALLO ILUSTRADO.** Suplemento cultura de El Día, semanal, México D.F. 23 de octubre de 1994.
- 7.- **INFORME DE ACTIVIDADES del secretario general del STRM a la XXII Convención Nacional Ordinaria Democrática de los Telefonistas,** anual México D.F. Septiembre de 1997.
- 8.- **RESTAURADOR 22 DE ABRIL.** Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, Mensual, México D.F. N° 2 Noviembre de 1976.
- 9.- **REVISTA MEXICANA DE COMUNICACION.** Fundación Manuel Buendía, bimestral, México D.F. N° 37, octubre - noviembre de 1994.
- 10.- **REVISTA MEXICANA DE COMUNICACION.** Fundación Manuel Buendía, trimestral, México D.F. N° 48, noviembre de 1995 - enero de 1996.
- 11.- **1° DE AGOSTO.** Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, Mensual, México D.F. N° 83, agosto de 1970.
- 12.- **22 DE ABRIL.** Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, Número Especial, julio de 1976.